

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ АКТОРОВ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

© 2017 К.С. Зенина\*

Рассматривается сущность проектного управления в государственном секторе, раскрываются особенности и роль проектного подхода на региональном уровне. Выявлены основные практики внедрения проектного управления в России, предложена модель реализации проектного управления региональной инновационной системой для активизации взаимодействия научно-образовательного сектора, государства и бизнеса.

**Ключевые слова:** проектное управление, региональная инновационная система, управление, инструменты стимулирования, инновационная активность, акторы региональной инновационной системы.

### **Основные положения:**

- ◆ изучена нормативно-правовая база в сфере проектного управления на федеральном уровне;
- ◆ выявлены актуальные инициативы по внедрению и развитию проектного управления на федеральном и региональном уровнях;
- ◆ на основе модели проектно-ориентированной системы управления субъекта РФ предложена модель проектного управления региональной инновационной системой.

### **Введение**

В современных условиях определяющим фактором экономического роста является развитие инновационной экономики. Несмотря на предпринимаемые усилия России в области развития инноваций, на одном из заседаний экспертного совета при Правительстве РФ Д. Медведев заявил: «Основными проблемами остаются низкий уровень кооперации науки и частного бизнеса, недостаточный спрос на инновации и слабая защита интеллектуальной собственности». Одним из способов решения указанных вопросов может стать создание проектного офиса при Аппарате Правительства РФ. Минэкономразвития и Российская венчурная компания (РВК) под эгидой Открытого правительства в проекте «Национальный доклад о развитии инноваций в России-2016» также отметили необходимость образования проектного офиса для управления изменениями в инновационной сфере<sup>1</sup>.

В свете вышеизложенного поиск инструментов, направленных на стимулирование инновационной активности научно-образова-

тельных учреждений, государственного и частного секторов, в рамках проектного подхода на региональном уровне представляет особую актуальность.

### **Методы**

Методологическую основу исследования составили научные труды в области проблем инновационного развития и теории проектного управления. Информационным источником послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, направленные на регламентирование процесса проектного управления. В работе использовались методы и инструментарий анализа и синтеза, комплексного подхода, моделирования и графической визуализации.

### **Результаты**

Проектное управление как определенный способ менеджмента получает в последние годы все более широкое признание и применяется как в корпорациях и некоммерческих организациях, так и в государственном секторе. Метод проектного управления впервые был применен при реализации приоритетных

\* Зенина Ксения Сергеевна, аспирант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: zksen@mail.ru.

национальных проектов на общенациональном уровне Российской Федерации. По словам Президента РФ В.В. Путина, «именно проектный подход позволил выработать модель, при которой и Федерация, и регионы, и муниципалитеты увязаны в единый механизм и работают на общий результат... Такое взаимодействие и дальше будет строиться на основе четкого планирования и определения вполне конкретных задач для каждого из участников этих проектов, а также обязательств органов власти, в том числе финансовых»<sup>2</sup>.

В сфере проектного управления на федеральном уровне в настоящий момент принят ряд документов:

◆ Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

◆ Распоряжение Правительства РФ от 15.10.2016 № 2165-р (утверждает План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 гг.);

◆ Распоряжение Минэкономразвития РФ от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;

◆ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

◆ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

В основе методологии проектного управления лежит понятие «проект». Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений<sup>3</sup>.

Главная цель внедрения проектного управления - повышение эффективности реализации целей и задач социально-экономического развития. Модель проектно-ориентированной системы управления, согласно Методическим рекомендациям по внедрению

проектного управления в органах исполнительной власти», представлен на рис. 1.

В настоящий момент на федеральном уровне создан проектный офис Правительства России (Федеральный проектный офис), который призван осуществлять отбор наиболее важных социальных и экономических программ и проектов, отслеживать их реализацию и оказывать поддержку другим государственным структурам при внедрении инициатив в следующих направлениях: здравоохранение, образование, арендное жилье и ипотека, урбанистика и инфраструктура, экспортный потенциал и международные связи, реформирование надзорной и контрольной деятельности государственных органов, экология. Вместе с тем, практика внедрения проектного управления в регионах (Белгородская область, Приморский край, ХМАО, Пермский край, Ярославская, Ленинградская области) показала улучшение межведомственного взаимодействия, распределения ответственности и полномочий, повышение прозрачности и открытости проектов и мероприятий, что в конечном счете способствует повышению эффективности использования ресурсов (в том числе и трудовых) и мотивации сотрудников и руководителей, сокращению сроков и затрат реализации проекта, достижению запланированных результатов.

Стоит отметить, что с недавних пор организации госсектора получили дополнительную возможность обмена опытом, лучшими практиками, способствующими повышению эффективности работы госорганов: начиная с 2014 г. Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации совместно с Министерством экономического развития Российской Федерации и другими организациями-партнерами проводится ежегодный конкурс «Проектный олимп», целью которого являются поддержка и популяризация лучших практик проектного управления в госсекторе. Конкурс проводится по ряду номинаций, и каждый год их становится все больше, что делает участие в данном мероприятии доступным для более широкого круга участников.

Инициативы по внедрению проектного управления в инновационной сфере имеют локальный характер. В рамках Самарского межрегионального экономического форума «Кластерная политика - основа инновацион-

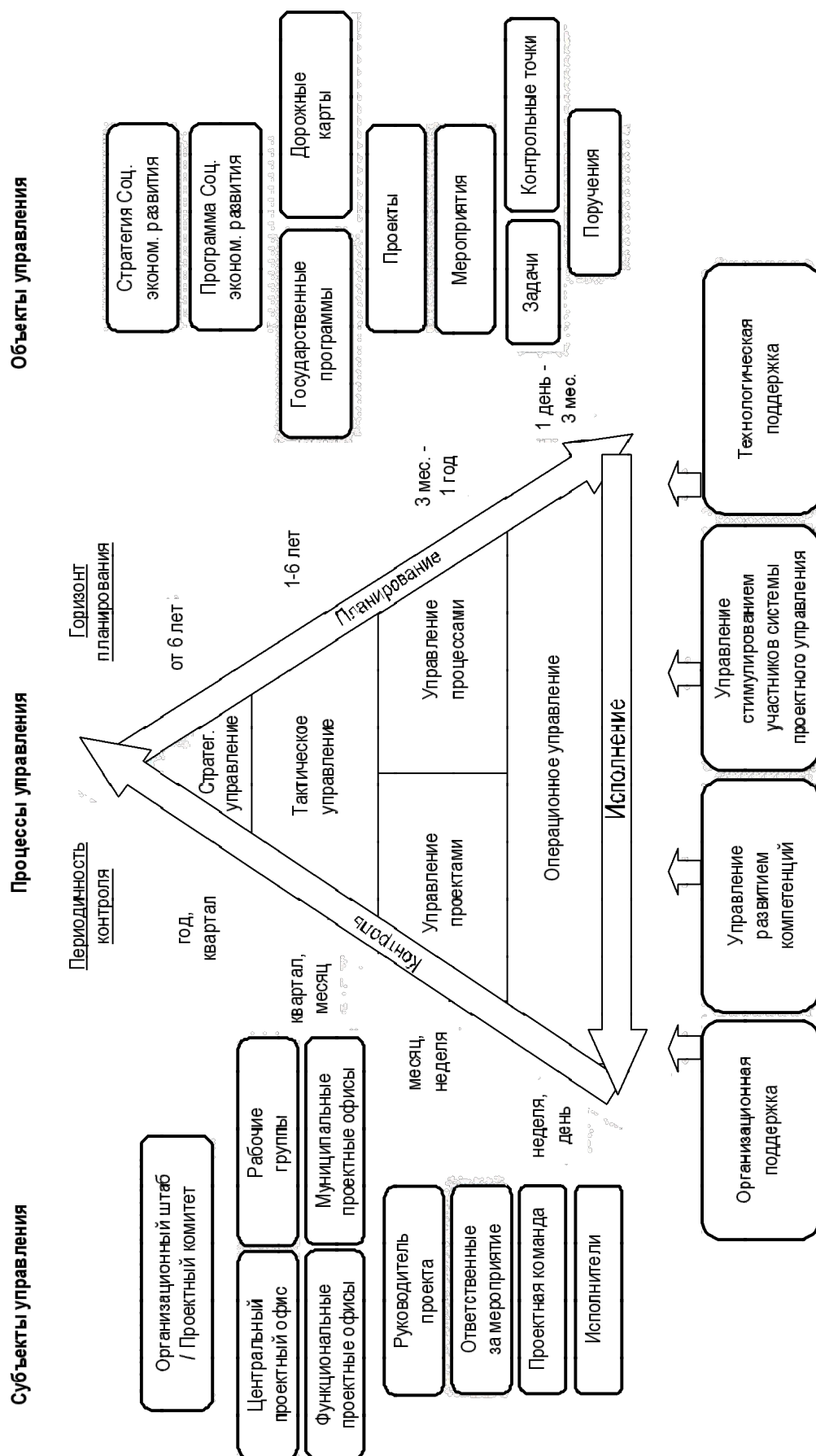


Рис. 1. Модель проектно-ориентированной системы управления субъекта РФ\*

\* Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ. Доступ из справ-правовой системы "КонсультантПлюс".

ного развития национальной экономики в 2014 году” РВК было объявлено о создании проектного офиса для инновационной экосистемы. Его главная задача заключается в синхронизации деятельности территориальных кластеров, технологических платформ, инжиниринговых центров и госкомпаний, реализующих программы инновационного развития. Создание проектного офиса обусловлено недостаточной координацией между субъектами инновационной инфраструктуры и отсутствием в инновационной экосистеме “единого окна” для обратной связи. Кроме того, при реализации Национальной технологической инициативы (НТИ) было принято решение о формировании проектного офиса для обеспечения проектного управления, организационно-технической и экспертно-аналитической поддержки, информационного и финансового обеспечения разработки и реализации планов мероприятий (“дорожных карт”) и проектов НТИ<sup>4</sup>.

Несмотря на то, что на федеральном уровне имеется четкое понимание необходимости внедрения новой модели управления инновациями посредством создания проектного офиса, подчиняющегося премьер-министру Д. Медведеву, эта идея до сих пор не реализована. По словам А. Идрисова, главы Strategy Partners Group, “одной из основных проблем в инновационной сфере остается дублирование полномочий и их фрагментация, поэтому появление единого координирующего офиса обосновано”. Фундаментальной проблемой, по словам эксперта, является то, что крупные компании не спешат вкладываться в инновации: по доле инвестиций в НИОКР РФ отстает от развитых стран в семьдесят раз, от развивающихся - в два-три раза<sup>5</sup>.

С учетом разработанной модели проектно-ориентированной системы управления субъекта РФ и в целях эффективного взаимодействия акторов региональной инновационной системы (РИС) - государства, бизнеса и научно-образовательного сектора - предлагается следующая модель проектного управления РИС (рис. 2).

Модель, представленная на рис. 2, вовлекает в инновационное развитие всех участников РИС, что способствует повышению инновационной активности в целом. На стратегическом уровне управления указываются

целевые ориентиры региона, исходя из научно-технологического развития. Тактическое управление задействует в инновационном развитии корпорации, координирующие деятельность по программам. По мере снижения уровня управления снижаются и полномочия, и ответственность органов управления. Особенностью рассмотренной модели является четкое разграничение по вопросам управления: более высокий уровень проектного управления занимается исключительно развитием региона, в то время как низшие уровни управления вовлечены именно в текущую (операционную) деятельность. На уровне управления проектами происходит более тесное взаимодействие акторов РИС, которое позволит использовать ресурсы каждого участника и разделить возникающие риски, что в конечном итоге будет способствовать формированию сетевых организаций и сокращению рисков за счет их кооперации.

### Обсуждение

Представленная модель проектного управления региональной инновационной системой дает возможность более глубокого понимания процессов взаимодействия акторов инновационной деятельности и возможность определения роли каждого участника РИС в рамках проектного подхода. Особый интерес представляет рассмотрение проектного подхода на примере конкретного региона и выявление направлений его совершенствования на основании предложенной модели проектного управления региональной инновационной системой, что может стать основой дальнейшего исследования.

### Заключение

Таким образом, несмотря на то, что проектное управление в государственном секторе только делает свои первые шаги, можно с уверенностью утверждать, что оно становится новым этапом формирования культуры в органах государственного управления. Как показывает практика, те регионы, которые активно включаются в процесс внедрения проектного управления, получают существенные преимущества в развитии перед остальными регионами. В свою очередь, внедрение проектного управления в инновационной сфере может стать важнейшим инструментом в сти-

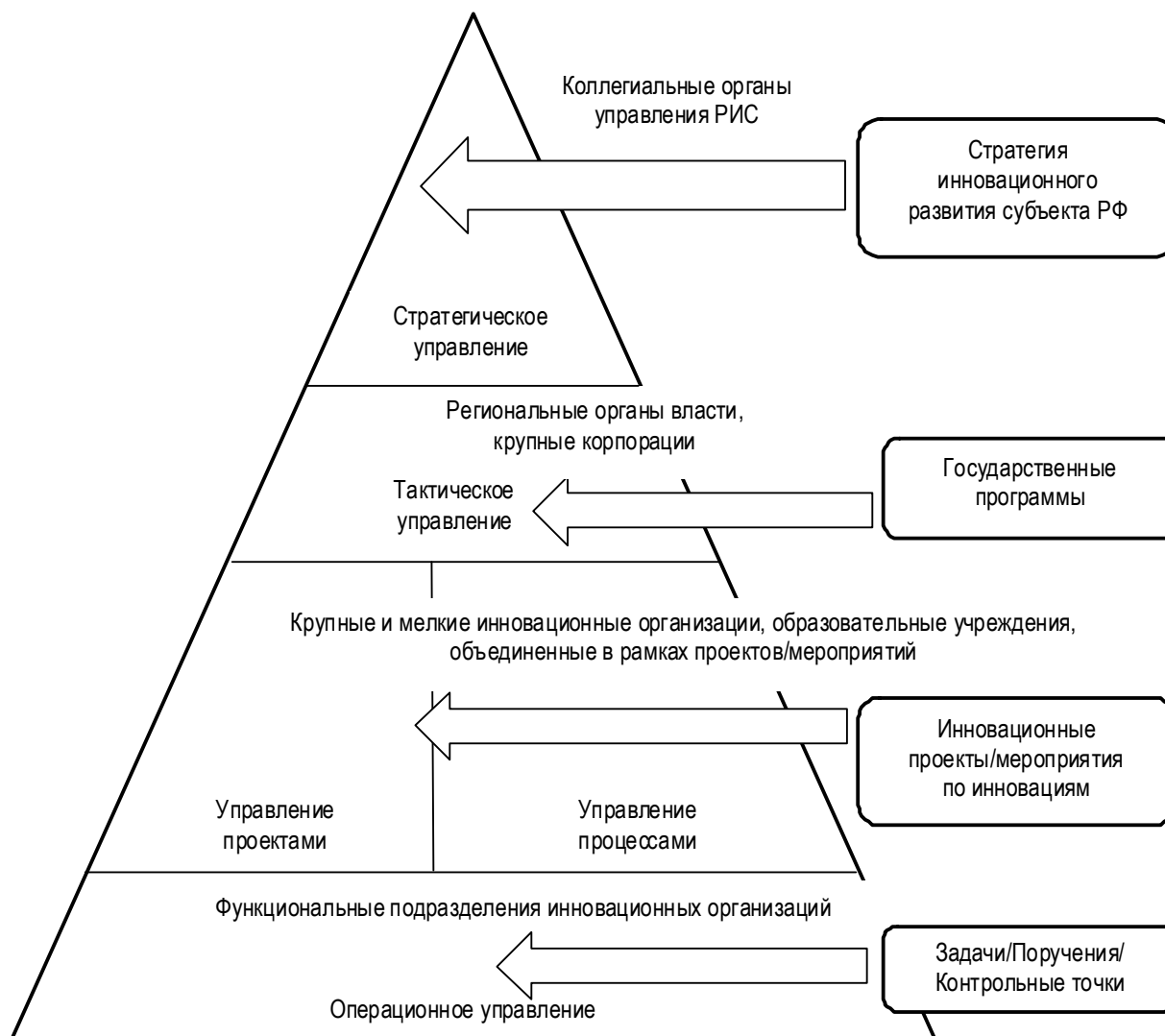


Рис. 2. Модель проектного управления региональной инновационной системой

мулировании инновационной активности акторов региональной инновационной системы.

<sup>1</sup> Национальный доклад об инновациях 2016. URL: <http://www.rvc.ru/analytics>.

<sup>2</sup> Национальные проекты на прямой линии: Стенографический отчет о видеоконференции по вопросам реализации приоритетных национальных проектов // Российская газета. 2006. № 4090. 13 июня.

<sup>3</sup> Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (вместе с “Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации”).

<sup>4</sup> О реализации Национальной технологической инициативы (вместе с “Правилами разработки и реализации планов мероприятий (“дорожных карт”) Национальной технологической инициативы”, “Положением о разработке, отборе, реализации и мониторинге проектов в целях реализации планов мероприятий (“дорожных карт”) Национальной технологической инициативы”, “Правилами предоставления субсидий из федерального бюджета на реализацию проектов в целях реализации планов мероприятий (“дорожных карт”) Национальной технологической инициативы”) : постановление Правительства РФ от 18.04.2016 № 317 : [ред. от 20.12.2016].

<sup>5</sup> URL: <http://kommersant.ru/doc/2901550>.

Поступила в редакцию 29.06.2017 г.