

УДК 332.1

***Л. В. Марабаева***

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,  
Саранск, e-mail: l.marabaeva@mail.ru

***О. А. Соколов***

Министерство информатизации и связи Республики Мордовия, Саранск, e-mail:  
osokolov@e-mordovia.ru

***И. А. Горин***

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,  
Саранск, e-mail: ivan2412@mail.ru

### **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ИННОВАЦИОННОГО КЛАСТЕРА**

**Ключевые слова:** проектный подход, территориальный инновационный кластер, структура, организационный механизм, стратегический потенциал, управление.

В статье рассмотрены инфраструктурные и методические предпосылки и условия формирования организационного механизма реализации проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера. Обоснована значимость проектного подхода к управлению региональным развитием в целом в соответствии с задачами государственного управления экономикой. На примере практики структурного формирования организационного механизма реализации проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориальных инновационных кластеров Республики Мордовия как одного из инновационно-активных субъектов РФ подтверждена необходимость активного использования проектного подхода к разработке и реализации высокотехнологичных и других проектов, объединяющих интересы участников экономической деятельности региона. Сделаны предложения по структурному развитию организационного механизма внедрения проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера.

***L. V. Marabaeva***

National Research Mordovia State University, Saransk, e-mail: l.marabaeva@mail.ru

***O. A. Sokolov***

Ministry of Informatization and Communication of the Republic of Mordovia, Saransk,  
e-mail: osokolov@e-mordovia.ru

***I. A. Gorin***

National Research Mordovia State University, Saransk, e-mail: ivan2412@mail.ru

### **STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE TERRITORIAL INNOVATIVE CLUSTER**

**Keywords:** project approach, territorial innovation cluster, structure, organizational mechanism, strategic potential, management.

The article considers the infrastructural and methodological prerequisites and conditions for the formation of the organizational mechanism for the implementation of the project approach to the development of the strategic potential of the territorial innovation cluster. The significance of the project approach to the management of regional development as a whole in accordance with the tasks of state management of the economy is substantiated. The need for the active use of the project approach to the development and implementation of high-tech and other projects that unite the interests of participants in the region's economic activity was confirmed by the example of the structural formation of the organizational mechanism for the implementation of the project approach to the development of the strategic potential of the territorial innovation clusters of the Republic of Mordovia as one of the innovative active subjects of the Russian Federation. Proposals are made for the structural development of the organizational mechanism for implementing the project approach to the development of the strategic potential of the territorial innovation cluster.

## Введение

На современном этапе развития Российской Федерации особо возрастает значение эффективного управления инфраструктурными элементами региональной экономики, в том числе территориальными инновационными кластерами. Эффективное использование их стратегического потенциала в интересах поступательного развития региональной экономики предполагает использование таких организационно-управленческих подходов, которые позволят объединить возможности и резервы их участников в наилучшем сочетании и обеспечить системное достижение их целей в бизнесе в соответствии с региональными стратегическими целями. К числу таких подходов относится проектный подход, имеющий очевидные преимущества для достижения государственных, региональных целей и целей частного бизнеса. Поэтому одной из актуальных задач регионального управления является разработка соответствующего организационного механизма его реализации, в том числе в части разработки и выполнения проектов развития стратегического потенциала территориальных инновационных кластеров.

В целях подготовки предложений по формированию подходов и принципов проектного управления в целом в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти Российской Федерации в 2013 году образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, утверждено Положение о Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации и состав Совета. Министерством экономического развития РФ функции по организационно-техническому обеспечению деятельности Совета возложены на Департамент стратегического управления, государственных программ и инвестиционных проектов.

В 2014 г. в целях повышения эффективности организации деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по до-

стижению их целей и решению поставленных задач Министерством экономического развития РФ разработаны и утверждены Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Опыт применения проектного подхода также реализовывался и в других сферах деятельности государственных органов. Отдельно следует отметить работу Министерства связи и массовых коммуникаций РФ по организации системы проектного управления в области информатизации деятельности государственных органов, которое в соответствии с подпунктом «а» пункта 2 Постановления Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2012 г. № 394 «О мерах по совершенствованию использования информационно-коммуникационных технологий в деятельности государственных органов» в 2013 году разработало и утвердило соответствующие методические рекомендации. [1]

Для реализации задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, а также иных задач государственного управления, требующих проектного подхода, Агентством стратегических инициатив разработаны Методические рекомендации, содержащие принципы, рекомендуемый порядок и особенности применения проектного управления.

Таким образом, в современных условиях проектный подход к развитию региональных социально-экономических систем приобретает все большую востребованность и становится одним из наиболее эффективных методов реализации задач государственного управления, в том числе и на региональном уровне.

Результаты исследования и их обсуждение. Например, анализ практики социально-экономического развития Республики Мордовия – одного из инновационно активных регионов страны – подтверждает необходимость активного использования проектного подхода к разработке и реализации высокотехнологичных и других проектов.

Одним из вариантов использования проектного подхода в регионе является внедрение лучших практик Национального рейтинга состояния инвестиционного климата на территории Республи-

ки Мордовия. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата оценивает усилия региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса и выявляет лучшие практики, а его результаты стимулируют конкуренцию в борьбе за инвестиции на региональном уровне.

Для этих целей в республике создана межведомственная комиссия («проектный офис») по внедрению лучших практик Национального рейтинга состояния инвестиционного климата на территории Республики Мордовия, утверждены положение о межведомственной комиссии и ее состав. Основными задачами Комиссии являются [2]:

1) обеспечение внедрения лучших практик, выявленных по итогам ежегодного проведения Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации;

2) реализация Плана мероприятий («дорожной карты») по повышению позиций Республики Мордовия в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации (далее – «дорожная карта»);

3) осуществление оценки результатов внедрения успешных практик, направленных на улучшение инвестиционного климата в Республике Мордовия, в том числе в муниципальных образованиях в Республике Мордовия;

4) организация и координация деятельности по внедрению в муниципальных образованиях в Республике Мордовия изменений, направленных на развитие малого и среднего предпринимательства и снятие административных барьеров в муниципальных образованиях, в том числе успешных практик, включенных в Атлас муниципальных практик;

5) взаимодействие с АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» по вопросам участия Республики Мордовия в инициативах, направленных на улучшение инвестиционного климата;

6) содействие в развитии и укреплении сотрудничества с исполнительными органами государственной власти Республики Мордовия, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами местного самоуправления в Республике Мордо-

вия, общественными и иными организациями по вопросам внедрения лучших практик Национального рейтинга;

7) повышение позиции Республики Мордовия в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата.

Тем не менее, использование проектного подхода при внедрении лучших практик Национального рейтинга состояния инвестиционного климата – это всего лишь один из инструментов государственного управления Республики Мордовия, определенный нормативными документами федерального уровня. Не менее востребован и актуален проектный подход в управлении инновационной деятельностью региона и, в частности, в реализации задач развития стратегического потенциала территориальных инновационных кластеров.

Функционирующие в республике инновационные кластеры [3] включают значительное количество участников, представляющих различные сферы деятельности (государственные предприятия, научно-исследовательские и научно-образовательные организации, бизнес-структуры и др.) и имеющих особые интересы, но объединенных общими целями развития, в том числе за счет совместного использования их стратегических потенциалов для решения текущих проблем, как частных, так и общих. Это обуславливает необходимость разработки и эффективного использования соответствующего организационного механизма реализации проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера, способствующего обеспечению баланса интересов его участников, региона и страны в целом.

Основу такого механизма может составить автоматизированная информационная система управления проектами, реализуемыми органами исполнительной власти региона. Например, в Республике Мордовия такая система уже успешно себя зарекомендовала, чему также способствовало и применение Положения об управлении проектами, реализуемыми органами исполнительной власти Республики Мордовия, Положения о проектном офисе, Положения о проектном комитете. С учетом ключевых положений указанных документов рассмотрим базовые элементы органи-

зационного механизма реализации проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера.

АИС УП включает в себя следующие подсистемы:

- Подсистему службы каталогов;
- Подсистему электронной почты;
- Подсистему управления базами данных;
- Подсистему мониторинга и управления инфраструктурой;
- Подсистему интеграции;
- Подсистему информационной безопасности обеспечивающих систем;
- Подсистему управления проектами и программами;
- Подсистему поддержки проектной деятельности;
- Подсистему портала;
- Подсистему анализа и отчетности.

Подсистема поддержки проектной деятельности территориального инновационного кластера основана на интеграции подсистем портала и управления проектами и программами и обеспечивает следующий функционал: управление совещаниями; управление вопросами совещаний; управление поручениями.

Вместе с тем, хотя принятое еще в 2015 г. Постановление Правительства РМ № 527 «О системе управления проектами Республики Мордовия» и определяет основные положения применения проектного подхода к достижению целей регионального развития, (в том числе формирующие основу создания и функционирования организационного механизма внедрения проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера), оно, тем не менее, пока не в полной мере соответствует требованиям стандартов проектного управления.

В целях формирования адекватной структуры организационного механизма внедрения проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера, на наш взгляд, целесообразно внести ряд изменений в действующую организационную и нормативно-методическую практику регионального управления.

Структура проектного управления органов исполнительной власти регио-

на представлена несколькими уровнями контроля (рисунок) [4]:

1-й уровень контроля (Федеральный уровень контроля): представлен Правительством Российской Федерации, в т.ч. другими органами исполнительной власти федерального уровня;

2-й уровень контроля (Региональный уровень контроля): представлен высшим органом исполнительной власти регионального уровня – Правительством, а также Проектным комитетом, осуществляющим управление портфелями проектов;

3-й уровень контроля (Уровень контроля Проектного офиса): представлен Проектным офисом Правительства региона, осуществляющим регулярный контроль и мониторинг хода реализации проектов;

4-й уровень контроля (Уровень оперативного контроля): представлен Командой проекта (в том числе, в составе территориального инновационного кластера), осуществляющей оперативный контроль и мониторинг реализации проектов.

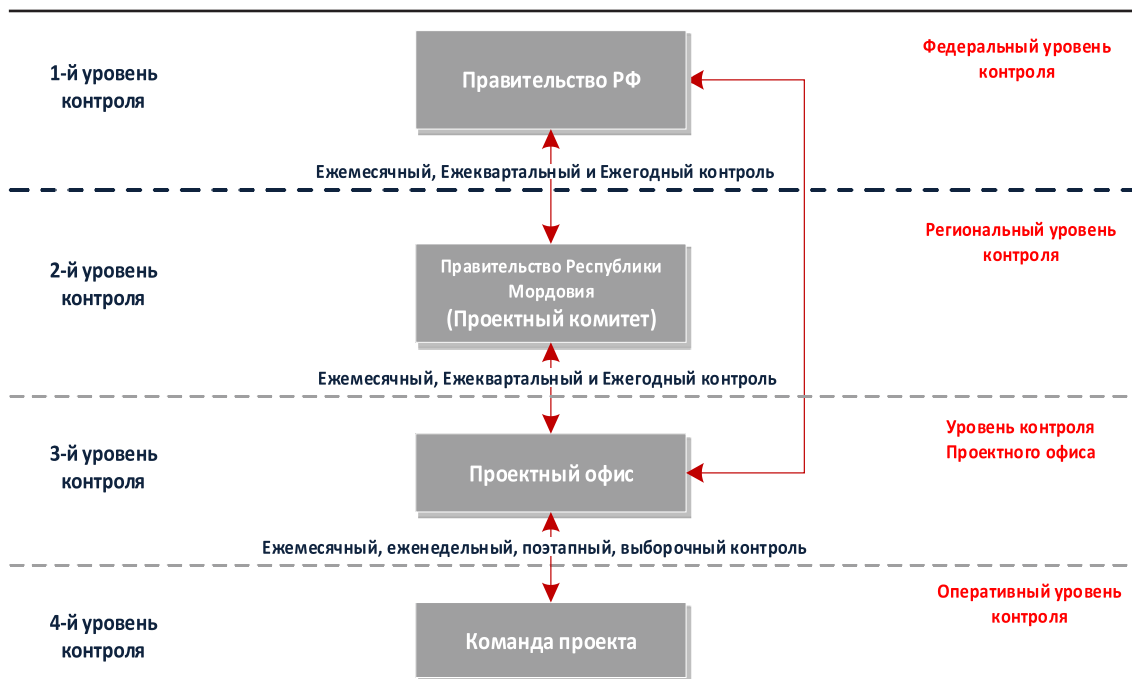
Структура, функции и распределение обязанностей Проектного комитета и Проектного офиса должны быть более четко отражены в соответствующих Положениях, регламентирующих их работу.

Для достижения целей проекта формируется Команда, работа которой должна быть организована в соответствии с целями обеспечения баланса интересов региона, кластера и его участников. Она может включать как сотрудников Проектного офиса, так и сотрудников внешних организаций.

В организационном механизме реализации проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера можно выделить три типа действий по управлению проектами:

1. Характерные (в зависимости от стадии проекта).
2. Регулярные (всегда с определенной регулярностью).
3. Событийные (по наступлению события).

Тогда организационный профиль управления проектами территориального инновационного кластера может выглядеть следующим образом (таблица).



Уровни контроля региональных проектов развития [4]

Организационный профиль управления проектами территориального инновационного кластера

	Приоритет проекта	
	Обычный	Высокий
<b>Обязательные роли в проекте</b>		
Функциональный заказчик	обязательно	обязательно
Куратор проекта	обязательно	обязательно
Руководитель проекта	обязательно	обязательно
Заместитель руководителя проекта	не обязательно	обязательно
Администратор проекта	не обязательно	обязательно
Руководитель Рабочей группы	не обязательно	обязательно
<b>Обязательные разделы Паспорта проекта</b>		
Содержание проекта	обязательно	обязательно
Ролевая структура проекта	обязательно	обязательно
Риски	не обязательно	обязательно
Коммуникации	не обязательно	обязательно
Качество	не обязательно	обязательно
<b>Регулярность отчетности</b>		
Статус отчет по контрольным точкам, этапам/подэтапам	ежемесячно	еженедельно
Статус отчет по проекту	ежемесячно	1 раз в 2 недели
<b>Регулярность коммуникаций</b>		
Совещания Управляющего комитета	ежемесячно	1 раз в 2 недели
Совещания Команды проекта	по требованию РП	еженедельно
Совещания Проектного комитета	по необходимости	по необходимости
<b>Полномочия по принятию решений об изменении параметров проекта по срокам</b>		
Плановая дата КТ стадии	Управляющий комитет	Проектный комитет
Плановая дата КТ этапа/подэтапа	Руководитель проекта	Управляющий комитет
Плановая дата Координационной КТ	Проектный комитет	Проектный комитет

<b>Окончание таблицы</b>		
	Приоритет проекта	
	Обычный	Высокий
Обязательные роли в проекте		
Плановая дата Прочей КТ	Руководитель проекта	Руководитель проекта
<b>Полномочия по принятию решений об изменении параметров проекта по содержанию</b>		
Изменения состава и/или требований к продуктам проекта	Управляющий комитет	Управляющий комитет
<b>Полномочия по принятию решений об изменении параметров проекта по стоимости</b>		
Изменения стоимости этапа/подэтапа проекта более чем на 1 млн. рублей	Проектный комитет	Проектный Комитет
Изменения стоимости этапа/подэтапа проекта менее чем на 1 млн. руб.	Управляющий Комитет	Управляющий Комитет

Создание Проектного комитета и Проектного офиса в рамках организационного механизма внедрения проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориальных инновационных кластеров необходимо для определения должностных лиц, ответственных за реализацию функций и полномочий Проектного комитета и Проектного офиса в рамках реализации региональной системы управления проектами в целом.

Утверждение перечня планируемых проектов, а также лиц, ответственных за их реализацию, необходимо для закрепления ответственности с целью получения своевременного запланированного результата, за определенными должностными лицами.

Утверждение регламента работы участников проектной деятельности в автоматизированной информационной системе управления проектами определяет процедуру и сроки внесения в систему данных, а также ответственность участников проектов, назначенных на определенные проектные роли в проектах за полноту, достоверность и своевременность внесения в процессе реализации проектов сведений в систему, необходимых для составления регулярной отчетности и мониторинга, с целью повышения информирован-

ности руководства территориального инновационного кластера, руководства Республики Мордовия и иных лиц, заинтересованных в реализации региональных проектов.

### Заключение

Представленные предложения по структурному развитию организационного механизма внедрения проектного подхода к развитию стратегического потенциала территориального инновационного кластера в определенной степени основаны на методологических принципах, реализованных в созданной Автоматизированной системе управления проектами Республики Мордовия (АИС УП), которая была сформирована в рамках выполнения Государственного контракта, заключенного по результатам проведенного в соответствии с действующим законодательством конкурса, между Министерством информатизации и связи Республики Мордовия и ЗАО «Софт Лайн Трейд».

Дальнейшее развитие организационного и нормативно-правового обеспечения внедрения проектного подхода на региональном уровне также позволит реализовать его возможности в развитии стратегического потенциала территориальных инновационных кластеров на новом качественном уровне.

---

*Статья подготовлена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ), грант № 17-02-00390-ОГН «Проектный подход к развитию стратегического потенциала территориальных инновационных кластеров» ОГН-А – Основной конкурс РГНФ 2017 года.*

---

*Библиографический список*

1. Постановление Правительства РФ от 25.04.2012 N 394 (ред. от 05.05.2016) «О мерах по совершенствованию использования информационно-коммуникационных технологий в деятельности государственных органов» // «Собрание законодательства РФ», 07.05.2012, N 19, ст. 2419.
2. Постановление Правительства Республики Мордовия от 12 октября 2015 года № 579 «О создании межведомственной комиссии («проектного офиса») по внедрению лучших практик Национального рейтинга состояния инвестиционного климата на территории Республики Мордовия (с изменениями на 25 декабря 2018 года)».
3. Кузнецова Е.Г., Горин И.А. Практика применения проектного подхода к реализации государственных программ развития региона // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2017. № 2. С. 31-37.
4. Постановление Правительства Республики Мордовия от 14 сентября 2015 г. N 527 «О системе управления проектами Республики Мордовия» (с изменениями и дополнениями).