

УДК 331

## **НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ НА ПРИМЕРЕ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ**

**А.А. Звягин**

Центральный научно-исследовательский институт «Центр», г. Москва

Показаны новые подходы к проектному управлению на примере районов Тверской области, противодействующие негативным факторам внедрения управленческих новаций. Разработано и обосновано предложение по созданию координационного центра проектного управления группой районов области, определены формы и сроки реализации.

**Ключевые слова:** *проектные офисы, инновационные технологии управления, развитие территорий, управление ресурсами.*

В 2015 г. Президент России В.В. Путин поручил сформировать в регионах страны структуры, отвечающие за применение проектного управления в целях улучшения инвестиционного климата в субъектах России (проектные офисы). Известно, что проектное управление – это применение современной технологии проектирования будущего в рамках концепции упреждающего управления, когда реализация небольших «точечных» изменений сегодня кардинально изменяет будущее территории в перспективе 7–10 лет.

Анализируя зарубежный опыт, можно утверждать, что в последнее десятилетие проектный менеджмент приобрёл ключевое значение для достижения конкурентных преимуществ стран. Так, например, в 2011 г. в Великобритании создан Департамент приоритетных проектов (Major projects authority); несколько ранее в Японии начался запуск национальной программы «Новая волна», основанной на управленческой методологии в сфере управления инновациями, управления инжинирингом и управления программами. Не отстают в этом направлении и другие развитые страны [1]. Кроме того, в условиях мирового экономического кризиса лидирующие позиции в мире всё более будут занимать не «самые сильные или самые богатые», а те, у кого выше скорость принятия решений и выше эффективность реализации этих решений на практике.

В рамках внедрения проектного управления в России в настоящее время, развёрнута кампания по обучению, сертификации, созданию электронных ресурсов и пакетов разнообразной электронной отчётности. Речь идёт о решении задачи, обозначенной распоряжением Минэкономразвития РФ в качестве одной из основных задач проектного офиса, а именно: «Повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления» [2].

Автор является последователем институционального направления в экономической науке и солидарен с мнением о том, что сложности с рыночными преобразованиями в России связаны, с одной стороны, с не критическим восприятием идеологии монетаризма (так называемой чикагской школы), с принятием за догму триады: *либерализация,*

*приватизация, стабилизация* (через жесткое формальное планирование денежной массы). С другой стороны, с пренебрежением к созданию рыночных институциональных механизмов [3, с. 3–7].

Ведущие специалисты в области институциональной экономики единодушны в оценке институтов как механизмов, задающих структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия [4, с. 407]: «Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности» [5, с. 187]. Институты влияют на функционирование социально-экономических систем, создавая ограничительные рамки, по которым организуются отношения между людьми.

Система, обеспечивающая государственное проектное управление, как институциональный механизм должна содержать все три составляющие, присущие институтам. С помощью только контрактных отношений, регламентирующих взаимоотношения хозяйственных единиц, невозможно создать институциональную среду. Поэтому нужна система управления, базирующаяся как на формальных законах и нормативных актах России и регионов, так и на неформальных ограничениях, например, на добровольно принятом кодексе поведения с обязательным присутствием фактора принуждения, структурирующего взаимодействие всех инструментов механизма. Роль государства в качестве такого фактора должна быть доминирующей наряду с направляющей и организующей ролью. Автор неоднократно обосновывал это в своих работах [6, с. 25], одновременно оппонируя либеральной антитезе: «вмешательство государства несовместимо с рынком». Автор в ряде своих публикациях на примерах показал, что государство США незамедлительно вмешивается в экономическую сферу, если это касается обеспечения национальной безопасности или достижения экономических и геополитических успехов [7, с. 59].

Возвращаясь к проблеме внедрения проектного управления на районном уровне Тверской области, среди негативных факторов внедрения можно назвать [8, с. 38]:

а) большое количество районов области с небольшим количеством населения (например, в близкой территориально, социально и по количеству населения Ярославской области районных образований в два раза меньше), что создаёт почву для эффекта распыления ресурсов. Кроме того, экономическая теория и практика свидетельствуют, что территориальные образования с населением менее 100 тыс. человек (кроме уникальных исключений) с экономической точки зрения малоэффективны, не говоря уже о районах области с населением 7 тыс. человек и т.п.;

б) кадровый голод в среде профессионально подготовленных специалистов и вполне объяснимые особенности руководства районного масштаба, по своему менталитету в большинстве своём нацеленного на сохранение статус-кво, а не на инновационный прорыв.

Наряду с негативными, имеется преимущественная особенность Твери: наличие большого научного академического потенциала области, а также близость научных и академических центров Москвы и Санкт-Петербурга.

Таким образом, задачи прорывного развития могут быть решены путём объединения инновационного потенциала и возможностей привлечения инвестиций нескольких экономически схожих между собой районов под эгидой одного координационного центра. Сотрудники центра должны

обладать научно-методическим и практическим опытом обеспечения инновационной и инвестиционной деятельности на всех уровнях (от муниципального до федерального). Формирование прямых рабочих контактов с вузами и научными центрами Твери и Москвы позволит сблизить практические потребности муниципалитетов с потенциалом академической и отраслевой науки в сфере управления инновационной экономикой.

Анализ опыта стран Евросоюза (Франции, Германии, Швеции и Финляндии) показывает, что в этих странах с 80-х–90-х гг. прошлого века государственными и муниципальными органами стали активно использоваться технологии аутсорсинга (контрактные отношения в целях использования внешних ресурсов). Основной причиной этого послужили необходимость в инновационных решениях и стремление получить доступ к новым технологиям при ужесточении контроля над издержками: ряд районов совместно (объединяясь из экономических соображений) отдают на аутсорсинг выполнение тех или иных работ или функций (в т.ч. координацию, оценки, риск-менеджмент проектов и т.д.). При этом публикуемая статистика подтверждает, что в государственном секторе стран ЕС наиболее развиты виды аутсорсинга, связанные с развитием инфраструктуры за счёт инновационной и инвестиционной деятельности [9, с. 42].

Таким образом, наличие координационного центра в перспективных секторах экономики – например, туризме, в с/х и природных комплексах, в сфере экологической безопасности – решит целый ряд существующих проблем при разработке, оформлении и сопровождении инновационных проектов развития для превращения устоявшегося негативного бренда территорий «медвежий угол» в позитивное преимущество.

В этой связи автор предлагает создать координационный центр проектного управления группы районов в составе (*районы перечислены в порядке расположения с юга на север, в скобках указано ориентировочное количество населения в тыс. чел.*): Калязинского (20), Кашинского (25), Кесовогорского (8), Сонковского (8), Краснохолмского (10), Весьегонского (11), Сандовского (6) районов. Население всех районов – около 90 тыс. человек. Перечисленные районы имеют общее месторасположение в восточной части Тверского края вдоль границы с Ярославской областью, схожую структуру экономики (сельское хозяйство, местная пищевая промышленность, лесное хозяйство, историко-культурный и эколого-промысловый туризм) и соединены единой веткой железнодорожного сообщения.

На встрече с руководством организации «Деловая Россия» Президент России В.В. Путин всецело поддержал инициативу по формированию проектных офисов (во избежание формализма и фиктивности в работе) не только из числа региональных чиновников, но и при взаимодействии с бизнесом [10]. При формировании проектного офиса по стратегическому развитию и приоритетным проектам группы районов Тверской области целесообразно использовать такую форму, как государственное унитарное предприятие (ГУП), которое согласно российскому законодательству осуществляет деятельность по решению важных государственных социально-экономических задач, включая реализацию услуг по сопровождению проектов развития территорий на коммерческой основе и принципах самокупаемости.

Предлагаемая структура – это коммерческая организация, встроенная в иерархию областного подчинения, нацеленная на создание и сопровождение

реализации конкурентных проектов развития, территориально расположенная непосредственно в районе функционирования, с небольшим по численности штатом, и значимым по кадровому потенциалу привлечённых специалистов.

Конкретной организационной структурой, которой придаются функции координационного центра проектного управления инновационной и инвестиционной деятельностью группы районов Тверской области, может стать созданный на основании соответствующего постановления Правительства Тверской области новый ГУП. Этот ГУП может быть вновь образованным или перепрофилированным из существующих ГУП областного подчинения. Возможен и вариант, когда этому ГУП будут приданы соответствующие дополнительные функции (путём создания координационного центра), территориально расположив офис центра в одном из вышеперечисленных районов.

Дополнительного финансирования из бюджета для запуска предлагаемого проекта не требуется. Сроком оценки его эффективности может быть принят период в два года. Если деятельность проектного офиса будет признана успешной, то группа районов может быть расширена до масштабов всего северо-востока области.

В 2016 г. было подготовлено обращение на имя и.о. губернатора Тверской области с предложением о внедрении вышеописанного проекта. В ответе на обращение (№ 288/001 от 12.08.2016 г.), подготовленном министром экономического развития области, проекту дана положительная оценка, а также отмечено, что проект может быть востребован «на дальнейших этапах работы по внедрению проектного управления на региональном уровне».

#### **Список литературы**

1. Полковников А. Управление государственными проектами в разных странах [Электронный ресурс]. URL: <http://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=3307&detail=Y> (дата обращения: 27.03.2017).
2. Распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minrec/about/structure/depStrategy/201404181> (дата обращения: 27.03.2017).
3. Львов Д.С. Институциональная экономика. М. : ИНФРА-М, 2001. 318 с.
4. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / пер. с англ. М. Я. Каждан. М. : Дело, 2001. 407 с. (Современная институционально-эволюционная теория).
5. Duglass N. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. University Press, Cambridge, UK, 1990. 187 p.
6. Яковлев Э. Н., Звягин А.А., Хрусталева Е.Ю. Механизмы обеспечения экономической безопасности города Москвы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2007. № 10. С. 25–33.
7. Егоров С.С., Звягин А.А. Обеспечение кадровой безопасности в высшем управленческом звене предприятий класса «А» // Сегодня и завтра Российской экономики. 2011. № 42. С. 59–66.
8. Звягин А.А. Национальные особенности персонала // ЭКО. 2004. № 2. С. 155–161.
9. Звягин А.А. Зарубежные модели экономического развития муниципальных образований // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. №1. С. 38–44.
10. Встреча Владимира Путина с президентом общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Алексеем Репиком. 30.06.2016. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.putin-today.ru/archives/28603> (дата обращения: 27.03.2017).

## **NEW APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF TVER REGION**

**A.A. Zvyagin**

Central research institute of the ship-building industry «Center», Moscow

The article analyses new approaches to project management on the example of Tver region in order to counter the negative factors of the implementation of management innovations. The author develops and justifies the proposal for the coordination center establishment for project management of a group of districts. The article specifies its forms and deadlines.

**Keywords:** *project offices, innovative management technologies, territories development, resources management.*

*Об авторе:*

ЗВЯГИН Александр Анатольевич – доктор экономических наук, профессор, научный консультант отдела аспирантуры Центрального научного исследовательского института «Центр», e-mail: amateracu13@rambler.ru

*About the author:*

ZVJAGIN Aleksandr Anatol'evich – doctor of economics, professor of Central Research Institute of the Ship-building Industry «Center», e-mail: amateracu13@rambler.ru

### **References**

1. Polkovnikov A. Upravlenie gosudarstvennymi proektami v raznyh stranah [Elektronnyj resurs]. URL: <http://pmpractice.ru/knowledgebase/publications/?id=3307&detail=Y> (data obrashhenija: 27.03.2017).
2. Rasporjazhenie Minjekonomrazvitija Rossii № 26R-AU ot 14 aprelja 2014 g. «Ob utverzhenii Metodicheskikh rekomendacij po vnedreniju proektnogo upravlenija v organah ispolnitel'noj vlasti» [Elektronnyj resurs]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depStrategy/201404181> (data obrashhenija: 27.03.2017).
3. L'vov D.S. Institucional'naja jekonomika. M. : INFRA-M, 2001. 318 s.
4. Jeggertsson T. Jekonomicheskoe povedenie i instituty / per. s angl. M. Ja. Kazhdan. M. : Delo, 2001. 407 s. (Sovremennaja institucional'no-jevoljucionnaja teorija).
5. Duglass N. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. University Press, Cambridge, UK, 1990. 187 r.
6. Jakovlev Je. N., Zvjagin A.A., Hrustalev E.Ju. Mehanizmy obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti goroda Moskvyy // Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'. 2007. № 10. S. 25–33.
7. Egorov S.S., Zvjagin A.A. Obespechenie kadrovoj bezopasnosti v vysshem upravlencheskom zvene predpriyatij klassa «A» // Segodnja i zavtra Rossijskoj jekonomiki. 2011. № 42. S. 59–66.
8. Zvjagin A.A. Nacional'nye osobennosti personala // JeKO. 2004. № 2. S. 155–161.
9. Zvjagin A.A. Zarubezhnye modeli jekonomicheskogo razvitija municipal'nyh obrazovanij // Nauchnyj vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii. 2016. №1. S. 38–44.
10. Vstrecha Vladimira Putina s prezidentom obshherossijskoj obshhestvennoj organizacii «Delovaja Rossija» Alekseem Repikom. 30.06.2016. [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.putin-today.ru/archives/28603> (data obrashhenija: 27.03.2017).