

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ТЕРРИТОРИЯХ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Н. Т. Аврамчикова¹, Ю. В. Данильченко¹, М. Б. Пучкин^{2*}

¹Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31

²Консалтинговое агентство MBP Consulting
Российская Федерация, 660028, г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1, стр. 9

*E-mail: poochkin@yandex.ru

Проектное управление отличается от менеджмента, в классическом понимании этого слова, в части гибкости в зависимости от масштабности, специфики и новизны реализуемых проектов. Особенно эти отличия становятся заметными относительно управления инновационной деятельностью в рамках системы органов государственной исполнительной власти в территориях опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). Территория опережающего социально-экономического развития – часть территории субъекта Российской Федерации, включая закрытое административно-территориальное образование (ЗАТО), на которой в соответствии с решением Правительства Российской Федерации установлен особый правовой режим осуществления предпринимательской и иной деятельности. Являясь, по сути, комбинацией процессного и функционального подхода к управлению, проектное управление имеет свои, присущие только ему, преимущества, позволяющие более эффективно управлять таким сложным процессом, как инновационная деятельность. С учётом специфики инновационного развития ЗАТО проектное управление инновационной деятельностью в ТОСЭР определяется как вид управленческой деятельности, определяющий согласованную работу органов государственного управления, органов местного самоуправления и представителей бизнеса по созданию льготных режимов ведения инновационной деятельности в территориях опережающего социально-экономического развития, учитывающий интересы их резидентов, государства, региона и муниципального сообщества и обеспечивающий рациональное использование бюджетных ресурсов. Гибкость проектного управления в зависимости от масштабности, специфики и новизны реализуемых проектов позволяет подбирать оптимальную структуру управления – функциональную, матричную или проектную. Проектное управление инновационной деятельностью в ТОСЭР осуществляет управляющая компания – акционерное общество, которое определено Правительством Российской Федерации в целях осуществления функций по управлению территориями опережающего социально-экономического развития. Задачами дальнейшего совершенствования системы проектного управления инновационной деятельностью в ТОСЭР являются гармонизация нормативно-правовой базы, обеспечение стабильного финансирования инновационных проектов и ускоренной подготовки квалифицированных кадров.

Ключевые слова: ТОСЭР, проект, проектное управление, проектный офис, инновационная деятельность.

Siberian Journal of Science and Technology. 2017, Vol. 18, No. 3, P. 664–672

PROJECT MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY IN TOSER

N. T. Avramchikova¹, Yu. V. Danilchenko¹, M. B. Poochkin^{2*}

¹Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarsky Rabochy Av., Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

²Consulting agency “MBP Consulting”
1/9, Televizornaya Str., Krasnoyarsk, 660028, Russian Federation

*E-mail: poochkin@yandex.ru

A project management differs from management in the classical meaning of the word. It's an issue of flexibility depending on the scale, the specificity and novelty of the projects. Especially these differences become visible regarding the innovative activity management in the system of state Executive bodies in the territories of priority socio-economic development (TOSER). TOSER is a part of the territory of the Russian Federation. It includes closed administratively-territorial formations (ZATO), which in accordance with the decision of the Government of the Russian Federation established a special legal regime of business activities. Project management is essentially a combination of process and functional approach to management. But it has its special advantages, to more effectively manage such a complex process as innovation. The definition of the project management of innovative activities in TOSER takes into account

the specifics of innovation development ZATO. It is a management discipline that defines the coordinated work of state bodies, local authorities and business representatives to create preferential treatment to conduct innovative activities in the territories of priority socio-economic development, taking into account the interests of their residents, the state, region and municipal community and ensuring the rational use of budget resources. The flexibility of project management depending on the scale, the specificity and novelty of the projects allows you to choose the optimal governance structure – functional, matrix or project. Design management of the innovative activities in the TOSER is conducted by the operating company. It is a joint-stock company, which is defined by the Government of the Russian Federation in order to carry out the functions for managing territories of priority socio-economic development. Tasks to further improve the system of project management of innovative activities in TOSER are the harmonization of the regulatory framework, sustainable funding for innovative projects and accelerated training of qualified personnel.

Keywords: the territories of priority socio-economic development (TOSER), project management, project office, innovative activity.

Введение. Дальнейшее инновационное развитие экономики России, формирование «цифровой» экономики, устранение отставания от ведущих мировых держав в ключевых отраслях промышленности и направлениях научно-прикладных исследований требует решительных и согласованных действий органов государственной власти, бизнеса и общества. Для полноценного развития экономики России решающее значение имеет развитие Сибири и Дальнего Востока. Данные территории обладают высокой концентрацией таких стратегически значимых энергоресурсов, как нефть, газ, уголь. Сибирский регион имеет развитую гидроэнергетику. Дальний Восток богат биоресурсами. Сибирь и Дальний Восток не только составляют природно-ресурсную базу страны (металлы, алмазы, золото, древесина), но и имеют высокий научно-технический (СО и ДО РАН, федеральные университеты) и технологический потенциал (здесь находятся три из десяти ЗАТО атомной отрасли и многочисленные промышленные моногорода). Чётко наметившийся вектор развития страны в восточном направлении определяет территории Сибири и Дальнего Востока как основной транспортно-логистический коридор для продвижения российских товаров на рынки стран азиатско-тихоокеанского региона (АТР). Эти обстоятельства позволяют Сибири и Дальнему Востоку, с одной стороны, экономически развиваться более высокими по сравнению со среднероссийскими темпами, а с другой – успешно интегрироваться в экономическое пространство стран АТР, являясь тем самым «драйвером» роста всего экономического развития России. В этой связи руководством страны взят курс на ускоренное развитие Дальнего Востока и Сибири, улучшение социально-экономической ситуации в моногородах и закрытых административных территориальных образованиях (ЗАТО). Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» позволил формировать ТОСЭР в «отстающих» регионах и «депрессивных» моногородах, имеющих значительный потенциал инновационного развития. Решение задачи эффективного управления инновационной деятельностью в ТОСЭР потребует использования передовых мировых методик, технологий управления и использования лучших доступных практик, в том числе инструментов проектного управления. Несмотря на то, что в настоящее время в России создана

инновационная инфраструктура и достаточно успешно функционирует система управления инновационной деятельностью, её результативность существенно отстаёт от ведущих мировых держав. Единая государственная система проектного управления не создана, а инструменты проектного управления в системе управления инновационной деятельностью практически не используются. Одной из причин этого является несогласованность деятельности исполнительных органов федеральной, региональной и муниципальных властей при реализации инновационных проектов в создаваемых ТОСЭР. Данный факт определяет актуальность проблемы и обуславливает необходимость её исследования.

Проектное управление инновационной деятельностью и его преимущества. В настоящее время использование проектного управления инновационной деятельностью в корпоративной среде уже стало отдельным профессиональным стандартом. Примером одной из доступных лучших практик в этой области может служить корпоративная система управления проектами (КСУП) (Corporate Project Management System, CPMS) [1]. Наибольшей популярностью пользуются высокоэффективные автоматизированные КСУП [2].

Под проектом в широком смысле этого понятия – сугубо коммерческим, некоммерческим или государственным (региональным, муниципальным), понимают разовый вид деятельности, обладающий следующими характеристиками:

- наличие конечной цели и промежуточных задач;
- производство и получение точно определённого результата, который может быть оценён;
- установление набора последовательных взаимосвязанных действий;
- наличие обозначенных временных рамок (дата начала и окончания);
- использование ограниченного количества ресурсов: финансовых, информационных, инфраструктурных, человеческих и др. [3].

Стандарт Института управления проектами (PMI) PMBoK Guide описывает модель проектного управления с точки зрения пяти основных групп процессов – стадий или фаз движения (реализации) проекта [4]:

1. Процесс инициации (Initiating Processes) – принятие решения о начале проекта.
2. Процесс планирования (Planning Processes) – определение рабочих схем достижения целей проекта.

3. Процесс исполнения (Executing Processes) – координация людей и других ресурсов во время выполнения проекта.

4. Процесс контроля (Controlling Processes) – наблюдение и измерение результатов выполнения проекта и внесение необходимых корректировок.

5. Процесс завершения (Closing Processes) – оформление завершения проекта.

Функциональная структура управления проектами по стандарту Института управления проектами (PMI) PMBoK Guide включает в себя логически связанные разделы проекта [4], управление которыми можно представить в виде матрицы (см. таблицу) [5].

Таким образом, проектное управление сочетает в себе элементы процессного и функционального подхода. В то же время проектное управление обладает своими, присущими только этому виду управления, особенностями и преимуществами перед классическим менеджментом. К таким особенностям относятся [6]:

1. Ориентация на достижение определённой цели.

2. Направленность на удовлетворение интересов заказчика проекта.

3. Наличие чётких ограничений – по времени, финансам, ресурсам, персоналу и др.

4. Интенсивный характер деятельности, связанный с различными рисками.

5. Детальное планирование деятельности.

6. Ограниченное время существования команды проекта.

7. Результаты проекта оцениваются по его итогам.

В зависимости от масштабности и новизны реализуемых проектов подбирается оптимальная структура управления (рис. 1) – от функциональной (типичные небольшие проекты силами сложившейся проектной команды) до проектной (уникальные масштабные проекты силами специально формируемой команды узких специалистов) [5].

Матрица проектного управления

Функции	Группы процессов (стадии проекта)				
	Инициация	Планирование	Реализация	Контроль	Завершение
Управление содержанием	Определение границ проекта	Определение состава работ	Управление изменениями	Контроль результатов	Приёмка результатов
Управление стоимостью	Оценка стоимости	Разработка сметы и бюджета	Обеспечение финансирования	Контроль бюджета	
Управление временем	Укрупнённое планирование сроков	Разработка расписания	Координация работ	Контроль сроков	
Управление рисками	Анализ ключевых рисков	Планирование управления рисками	Формирование рискованных резервов	Мониторинг рисков	
Управление персоналом	Назначение руководителя проекта	Планирование персонала	Развитие команды	Оценка персонала	Мотивация и роспуск команды
Управление поставками	Анализ конъюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администрирование договоров	Закрытие договоров
Управление коммуникациями		Планирование коммуникаций	Взаимодействие по проекту	Отчётность по проекту	Итоговый отчёт
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление интеграцией	Разработка устава проекта	Разработка сводного плана-графика	Организация и координация работ	Контроль выполнения плана	Анализ результатов и уроков

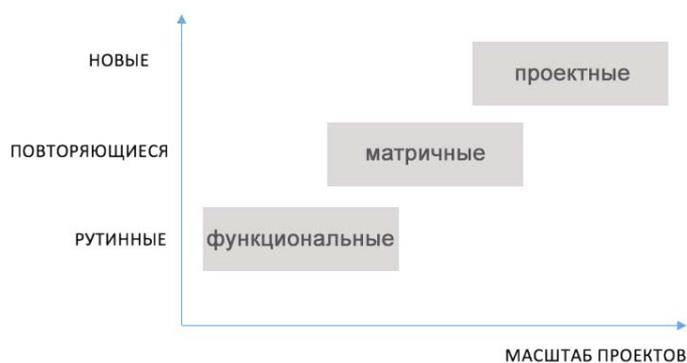


Рис. 1. Структуры управления проектами

Fig. 1. The structure of project management

Гибкость структуры управления проектами, в том числе несколькими одновременно реализуемыми, позволяет наиболее оптимально использовать в первую очередь человеческие ресурсы органов государственной власти и органов местного самоуправления, государственных корпораций, управляющих и инновационных компаний. Так, с учётом специфики проекта для его реализации может быть выбрана и использована функциональная или матричная, матричная или проектная структура управления.

Существующая в настоящее время в Российской Федерации система управления инновационной деятельностью позволяет сопровождать движение инновационного продукта на всех его стадиях, осуществляя координацию деятельности институтов развития в рамках существующей инновационной структуры и финансируя инновационные проекты как из средств федерального бюджета, так и с привлечением средств государственных и частных фондов.

Вопросы и различные аспекты проектного управления и управления инновационными проектами рассмотрены в работах российских и зарубежных авторов: К. Ч. Акберова, А. В. Алёшина, К. А. Багратиони, В. Богданова, В. Н. Буркова, В. В. Быковского, Д. Вайса, Р. Выщочки, Г. Дебазей, С. Дери, В. В. Ильина, Г. Карцнера, Х. Кима, К. Кларка, А. Кофмана, Д. Лакка, Д. А. Новикова, А. С. Товба, К. Хелдмана и др.

Большой вклад в разработку теории использования инструментов проектного управления внесли такие зарубежные авторы, как К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. Ими дано развёрнутое понятие проекта, раскрыты основы проектного управления, а также систематизированы ключевые инструменты [7]. Следует также отметить работы Т. ДеМарко, Т. Листера. В частности, данными авторами подробно рассмотрены вопросы идентификации и управления рисками проектов, а также изучен человеческий фактор в проектном управлении [8]. Весь набор инструментов проектного управления, включая матрицу проектного управления, проектный офис, управление изменениями и временем, а также опыт их использования, подробно рассмотрен Д. Милошевичем [5].

Среди российских авторов по тематике проектного управления необходимо особо выделить В. И. Воропаева, разработавшего системную модель управления проектами, В. М. Аньшина, предложившего систему управления портфелем проектов, Г. Л. Ципеса, разработавшего корпоративную систему управления проектами.

М. Л. Разу подробно рассмотрены основы управления проектами, приведены разновидности проектного управления и используемой организационной структуры, изучены сетевые модели и способы их оптимизации. Кроме этого, данным автором показаны возможности использования в проектном управлении информационно-технических моделей, а также раскрыта сущность управления стоимостью и продолжительностью проектов, управления качеством и управления рисками. А. О. Вылегжаниной с позиций методологии управления и современных подходов к проектному управлению изложены основы классификации, оптимального выбора и эффективного применения организационного инструментария мультипроектного управления.

Таким образом, общие теоретические вопросы проектного управления рассмотрены достаточно подробно как российскими, так и зарубежными авторами. Однако это, в первую очередь, касается реализации инновационных проектов корпоративным сектором экономики – крупными компаниями и государственными корпорациями. Вопросы же проектного управления инновационной деятельностью в территориях с особым режимом хозяйствования, таких как особые экономические зоны (ОЭЗ) и территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), практически не изучены и не рассмотрены.

Особенности проектного управления инновационной деятельностью в ТОСЭР. Территория опережающего социально-экономического развития – это часть территории субъекта Российской Федерации, включая закрытое административно-территориальное образование, на которой в соответствии с решением Правительства Российской Федерации установлен особый правовой режим осуществления предпринимательской и иной деятельности. ТОСЭР создаются в Российской Федерации на основании принятого 29 декабря 2014 года Федерального закона № 473-ФЗ [9].

Целями создания ТОСЭР является «выравнивание» уровня социально-экономического развития регионов России за счёт создания условий для их опережающего роста. В ходе создания ТОСЭР в регионах России решаются следующие задачи [10]:

- 1) формирование в территориях необходимой для их опережающего развития инфраструктуры;
- 2) создание благоприятного инвестиционного климата;
- 3) реализация государственно-частного партнёрства;
- 4) создание импортозамещающих производств с экспортным потенциалом;
- 5) создание новых высокотехнологичных рабочих мест;
- 6) развитие человеческого потенциала на территории;
- 7) улучшение качества жизни граждан.

При выборе резидентов территорий опережающего социально-экономического развития Правительство РФ прежде всего ориентируется на совпадение интересов бизнеса и государства. Для ТОСЭР требуется создание определённой инфраструктуры – транспортной, энергетической, коммунальной, инженерной, социальной, инновационной и пр. [11].

Территория опережающего социально-экономического развития создается на семьдесят лет по решению Правительства Российской Федерации на основании предложения уполномоченного федерального органа. Срок существования территории опережающего социально-экономического развития может быть продлен по решению Правительства Российской Федерации. Финансовое обеспечение развития инновационного бизнеса и объектов инфраструктуры территории опережающего социально-экономического развития осуществляется за счет средств федерального бюджета, бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов, а также внебюджетных источников финансирования [9].

По состоянию на 01.07.2017 г. в Российской Федерации сформированы и начали свою работу 34 ТОСЭР, в том числе [12]:

- 16 – на Дальнем Востоке;
- 17 – в моногородах;
- 1 – в ЗАТО «Северск» (Нижегородская область).

Управление инновационной деятельностью в ТОСЭР осуществляется в рамках существующей в Российской Федерации системы проектного управления [13]. В данную систему входят постоянно действующий Проектный офис Правительства Российской Федерации и постоянно действующий Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам [14]; проектный офис Российской венчурной компании [15]; проектный офис корпорации «Росатом» [16]; проектные офисы органов региональной [17] и муниципальной [18] властей и проектные офисы управляющих компаний особых экономических зон и территорий опережающего социально-экономического развития (рис. 2).

Реализация Федерального закона № 473-ФЗ от 29 декабря 2014 г. возложена на управляющие компании. Управляющая компания – акционерное общество, которое определено Правительством Российской Федерации в целях осуществления функций по управлению территориями опережающего социально-экономического развития и сто процентов акций которого принадлежит Правительству Российской Федерации, и (или) дочернее хозяйственное общество, которое создано с участием такого акционерного общества. Управляющая компания в рамках реализации закона № 473-ФЗ от 29.12.2014 г. решает следующие задачи [9]:

- 1) реализация в рамках ТОСЭР средне- и краткосрочных планов развития региона;
- 2) организация строительства и обеспечения функционирования инфраструктуры ТОСЭР;
- 3) предоставление резидентам ТОСЭР услуг, необходимых для осуществления инвестиционной и хозяйственной деятельности;
- 4) получение и передача резидентам ТОСЭР технических условий на подключение к сетям инженерно-технического обеспечения;
- 5) информационное и методическое сопровождение резидентов ТОСЭР.

Управляющей компанией в создаваемых ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли является АО «Атом-ТОР». В рамках осуществления функций по управлению территориями опережающего социально-экономического развития, созданными на территориях закрытых административно-территориальных образований, в которых расположены объекты Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», управляющая компания осуществляет следующие функции [16]:

1. Ведёт реестр резидентов ТОСЭР, предоставляя в органы государственной власти и органы местного самоуправления в соответствии с их полномочиями документы, подтверждающие статус резидента ТОСЭР.
2. Обеспечивает функционирование объектов инфраструктуры ТОСЭР и (или) организует обеспечение их функционирования.
3. Организует предоставление резидентам ТОСЭР услуг, необходимых для осуществления деятельности в ТОСЭР (в том числе юридических услуг, услуг по ведению бухгалтерского учета, услуг по таможенному оформлению).
4. Осуществляет функции многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг в ТОСЭР в порядке, установленном Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
5. Размещает на своем официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет сведения о наличии земельных участков и иного недвижимого имущества, расположенных в ТОСЭР и подлежащих сдаче в аренду.
6. Получает технические условия подключения (технологического присоединения) к сетям инженерно-технического обеспечения и осуществляет передачу этих условий индивидуальным предпринимателям, юридическим лицам, осуществляющим строительство или реконструкцию.
7. Выступает в качестве застройщика объектов инфраструктуры ТОСЭР.



Рис. 2. Система проектного управления в Российской Федерации

Fig. 2. The system of project management of the Russian Federation

Реализация этих и других функций будет более эффективна в рамках проектного управления, так как система проектного управления позволяет работать с проектами разного масштаба, длительности и сложности на всех уровнях органов исполнительной власти и всех этапах реализации инновационных проектов и объединять усилия всех участников проекта.

На федеральном уровне в Проектном офисе Правительства Российской Федерации течение 2015–2017 гг. по ключевым направлениям деятельности были созданы 11 проектных групп. На межрегиональном уровне на базе Российской венчурной компании создан проектный офис. В рамках его работы разработаны и реализуются дорожные карты 7 национальных технологических платформ [13]: «Авианет»; «Энерджинет»; «Аэронет»; «Маринет»; «Нейронет»; «Хелснет»; «Технет».

На межрегиональном и региональном уровнях госкорпорацией «Росатом» в рамках существующего проектного офиса были успешно разработаны концепции создания ТОСЭР ЗАТО г. Саров, ЗАТО г. Железногорск и ЗАТО г. Зеленогорск, а также проведена оценка регулирующего воздействия ТОСЭР на социально-экономическое развитие ЗАТО атомной отрасли [19]. В рамках реализованных проектов были решены следующие задачи [20]:

- определены перспективные виды экономической деятельности резидентов ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли;
- сформирован перечень потенциальных инновационных проектов, претендующих на получение статуса резидента ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли;
- детально описана инфраструктура, необходимая для формирования ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли;
- определена оптимальная модель управления ТОСЭР, в том числе схема взаимодействия основных

интересантов и описание функционала управляющей компании;

- подготовлен проект постановления Правительства Российской Федерации о создании ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли.

В результате проведённой работы были получены следующие практические результаты:

- разработаны три концепции формирования ТОСЭР ЗАТО г. Железногорск, г. Зеленогорск и г. Саров (в настоящее время ТОСЭР уже сформирована и начала свою деятельность);
- произведена оценка минимального объема капитальных вложений потенциальных резидентов ТОСЭР для запуска инновационных проектов;
- описана инфраструктура ТОСЭР (земельные участки, объекты транспортной, энергетической, коммунальной, инженерной, социальной, инновационной и иных инфраструктур);
- разработаны прогнозы социально-экономических последствий создания ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли;
- разработаны проекты нормативно-правовых документов о формировании ТОСЭР на территории ЗАТО;
- разработаны дорожные карты и планы запусков ТОСЭР ЗАТО г. Железногорск, г. Зеленогорск, г. Саров, включая описание необходимых изменений в нормативно-правовые акты;
- подготовлено описание функционала управляющей компании ТОСЭР.

Система управления инновационной деятельностью в Российской Федерации продолжает совершенствоваться. За счёт действующего алгоритма сопровождения инновационных проектов устраняются межведомственные барьеры, гармонизируется нормативно-законодательная база, наращивается кадровый и управленческий потенциал (рис. 3) [13].

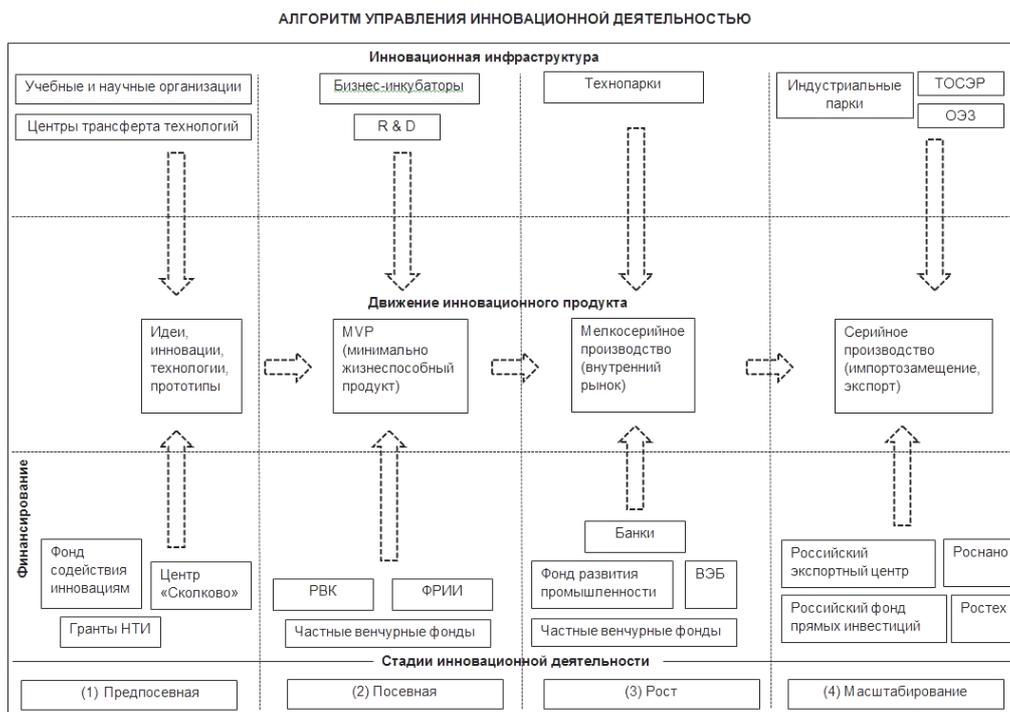


Рис. 3. Алгоритм управления инновационной деятельностью

Fig. 3. Control algorithm of innovative activities

Представленный алгоритм логически выстраивает взаимодействие различных механизмов финансирования инновационных проектов на всех его стадиях – от идеи до серийного производства в рамках существующей инновационной инфраструктуры. Это позволяет избежать как дублирования схожих функций институтов развития Российской Федерации, так и существенного сокращения временных и финансовых издержек при реализации инновационных проектов с использованием проектного подхода.

Однако необходимо отметить, что в научных разработках отечественных и зарубежных ученых проблемы проектного управления инновационной деятельностью с учетом специфики инновационного развития ЗАТО освещены не в полной мере. Особенности организационно-правового статуса ТОСЭР оказывают существенное влияние на развитие инновационной деятельности, что обуславливает необходимость уточнения понятия «проектное управление инновационной деятельностью в ТОСЭР».

В этой связи авторами предложено определение проектного управления инновационной деятельностью в территориях опережающего социально-экономического развития, а именно: вид управленческой деятельности, определяющий согласованную работу органов государственного управления, органов местного самоуправления и представителей бизнеса по созданию льготных режимов ведения инновационной деятельности в территориях опережающего социально-экономического развития, учитывающий интересы их резидентов, государства, региона и муниципального сообщества и обеспечивающий рациональное использование бюджетных ресурсов.

Данное определение содержит важные уточнения:

- учитывается специфика организационно-правовой формы ТОСЭР в условиях ЗАТО;
- определяются условия для финансирования инновационной деятельности, влияющие на привлекательность территории для инвесторов;
- обеспечивается сочетание интересов власти, бизнеса и общества, определяющее перспективы развития ТОСЭР в условиях ЗАТО;
- обеспечивается рациональное использование ресурсов бюджетов всех уровней бюджетной системы в условиях их ограниченности.

Предложенный подход к управлению инновационной деятельностью в ТОСЭР дополняет имеющиеся научные разработки отечественных и зарубежных ученых в области региональной экономики и позволяет сформировать систему согласованных действий органов власти всех уровней с учётом использования ими инструментов проектного управления.

Заключение. Анализ функционального и процессного управления инновационной деятельностью в ТОСЭР позволяет сделать вывод, что использование проектного подхода – успешно. Более того, проектное управление позволяет реализовывать достаточно сложные проекты в сжатые сроки и при имеющихся ограничениях в ресурсах, в первую очередь, финансовых.

Вместе с тем необходимо отметить, что система проектного управления инновационной деятельно-

стью в территориях данного типа требует скорейшего решения следующих важнейших задач [13]:

1. Гармонизация нормативно-правовой базы в области инновационной деятельности в соответствии с международными стандартами и практиками.
2. Обеспечение стабильного и ритмичного финансирования реализации инновационных проектов и совершенствование механизмов комплексного сопровождения реализуемых проектов.
3. Опережающее развитие уровня подготовки и международной сертификации кадров для структур проектного управления на различных уровнях.
4. Дальнейшее развитие инфраструктуры поддержки инновационной деятельности и повышения эффективности работы институтов развития.

Разработка системы проектного управления инновационной деятельностью в ТОСЭР с учетом их специфики позволит существенно сократить сроки формирования ТОСЭР в регионах Российской Федерации (включая ЗАТО и моногорода), улучшить качество планирования создания необходимой инфраструктуры, повысить эффективность деятельности управляющей компании ТОСЭР, а также добиться значительного сокращения расходования выделяемых на эти цели финансовых средств (что особенно важно в условиях дефицита средств федерального и региональных бюджетов).

При создании целостной системы проектного управления инновационной деятельностью в ТОСЭР необходимо преодолеть не только межведомственную разрозненность, но и разбалансированность и несогласованность действий органов исполнительной власти всех уровней, а также устранить все ограничения нормативно-законодательного характера и опережающими темпами подготовить необходимые квалифицированные кадры в области проектного управления.

Библиографические ссылки

1. Гнедых В. А. Что такое корпоративная система управления проектами и зачем она нужна компании [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4, ч. 4. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52665> (дата обращения: 09.08.2017).
2. Connect: project management system [Электронный ресурс]. URL: <http://www.projectsmanagementsystem.com/project-management.htm> (дата обращения: 09.08.2017).
3. ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами. М. : Стандартинформ, 2011. 14 с.
4. PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – Свод правил по управлению проектами PMBoK Guide 4th Edition (Project Management Body of Knowledge). 4-е изд. / PMI. М., 2010. 496 с.
5. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. М. : Компания АйТи : ДМК Пресс. 2008. 729 с.
6. Аврамчикова Н. Т., Чистякова Н. О. Перспективы развития кластера инновационных технологий

ЗАО г. Железногорск Красноярского края : монография. Красноярск, 2016. 120 с.

7. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами. М. : Дело и сервис, 2003. 528 с.

8. Т. ДеМарко, Т. Листер. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. 2-е изд. Символ-Плюс, 2007. 256 с.

9. О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://rg.ru/2014/12/31/territorii-dok.html> (дата обращения: 09.08.2017).

10. Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики : материалы I Всерос. науч.-практ. конф. (2 марта 2017, г. Казань). Казань : Познание, 2017. 310 с.

11. Особые экономические зоны и другие территории со специальным статусом: некоторые важные результаты и показатели 2016 года [Электронный ресурс] // Официальный портал Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/info/27260/> (дата обращения: 10.08.2017).

12. О предварительных результатах работы по созданию территорий опережающего социально-экономического развития на Дальнем Востоке в 2015–2017 годах [Электронный ресурс] // Официальный портал Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/news/27554/> (дата обращения: 10.08.2017).

13. Заседание президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России [Электронный ресурс]. Великий Новгород, 18.07.2017 г. URL: <http://government.ru/news/28483/> (дата обращения: 10.08.2017).

14. Проектный офис Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/department/361/events/> (дата обращения: 10.08.2017).

15. Проектный офис Национальной технологической инициативы (НТИ) [Электронный ресурс] <http://www.rvc.ru/nti/> (дата обращения: 10.08.2017).

16. АО «АТОМ-ТОР»: управляющая компания территорий опережающего развития ЗАО атомной отрасли [Электронный ресурс]. URL: <http://atomtor.ru> (дата обращения: 10.08.2017).

17. Проектное управление Правительства Красноярского края [Электронный ресурс]. URL: <http://www.krskstate.ru/project> (дата обращения: 10.08.2017).

18. Структура администрации ЗАО г. Железногорск Красноярского края [Электронный ресурс]. URL: http://www.admk26.ru/administratsiya/struktura/ekonomika_i_finansy/upravlenie_ekonomiki_i_planirovaniya (дата обращения: 10.08.2017).

19. Официальный портал Государственной корпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/> (дата обращения: 10.08.2017).

20. Аналитическое и организационное сопровождение по формированию территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) в ЗАО атомной отрасли [Электронный ресурс]. URL: http://csr-nw.ru/projects/2015/tor_zato/ (дата обращения: 10.08.2017).

csr-nw.ru/projects/2015/tor_zato/ (дата обращения: 10.08.2017).

References

1. Gnedyh V. A. [What is the corporate system of project management and why the company needs it]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya I innovacii*. 2015, No. 4, Part 4. (In Russ.). Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52665> (accessed 09.08.2017).

2. Connect: project management. Available at: <http://www.projectsmanagementsystem.com/project-management.htm> (accessed 09.08.2017).

3. GOST R 54869–2011. *Proektny menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektami* [State Standard R 54869–2011 Project management. Requirements for project management]. Moscow, Standartinform Publ., 2011, 14 p.

4. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – PMBOK Guide 4th Edition [Project Management Body of Knowledge]. Moscow, PMI, 2010, 496 p.

5. Miloshevich D. *Nabor instrumentov dly upravleniya proektami* [A set of tools for project management]. Moscow, IT company & DMK Press Publ., 2008, 729 p.

6. Avramchikova N. T., Chistyakova N. O. *Perspektivy razvitiya klastera innovatsionnykh tekhnologiy ZATJ g. Zheleznogorsk Krasnoyarskogo kraya* [Prospects of development of a cluster of innovative technologies of ZATO Zheleznogorsk of Krasnoyarsk region]. Krasnoyarsk, SibGAU Publ., 2016, 120 p.

7. Grey C. F., Larson E. W. *Upravlenie proektami* [Project management: the managerial process]. Moscow, Delo i service Publ., 2003, 528 p.

8. DeMarco T. *Peopleware: productive projects and teams*. 2th Edition, “Simvol-Plus” Publ., 2007, 256 p.

9. Federal law of the Russian Federation of 29 December 2014 N 473-FZ “On territories of priority socio-economic development in the Russian Federation” (In Russ.). Available at: <http://www.rg.ru/2014/12/31/territorii-dok.html> (accessed 09.08.2016).

10. Territories of advanced socio-economic development: issues of theory and practice: materials of the 1st All-Russian Scientific and Practical Conference, March 2, 2017 – Kazan: “Poznanie” Publishing House of the Kazan Innovation University named after V. G. Timiryasova (IEPE), 2017, 310 p.

11. [Special economic zones and other territories with special status: some important results and indicators of 2016]. *Official site of the Government of the Russian Federation*. Available at: <http://government.ru/info/27260/> (accessed 10.08.2016).

12. [On preliminary results of the work on creation of territories for outstripping social and economic development in the Far East in 2015–2017]. *Official site of the Government of the Russian Federation*. Available at: <http://government.ru/news/27554/> (accessed 10.08.2016).

13. [Meeting of the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation on Economic Modernization and Innovative Development of Russia. Velikiy Novgorod]. 18.07.2017. *Official site of the Government of the Russian Federation*. Available at: <http://government.ru/news/28483/> (accessed 10.08.2016).

14. [Project office of the Government of the Russian Federation]. *Official site of the Government of the Russian Federation*. Available at: <http://government.ru/department/361/events/> (accessed 10.08.2016).

15. *Proektny ofis Natsional'noy tekhnologicheskoy initsiativy* [Project office of the National technology initiative (NTI)]. Available at: <http://www.rvc.ru/nti/> (accessed 10.08.2016).

16. *AO "Atom-TOR": upravlyaushaya kompaniya TOSER v ZATO atomnoy otrasli* [JSC "ATOM-TOR": the operating company of TOSER in ZATO of nuclear industry]. Available at: <http://atomtor.ru> (accessed 10.08.2016).

17. *Proektny ofis Pravitel'stva Krasnoyarskogo kraja* [Project office of the Krasnoyarsk Region Government]. Available at: <http://www.krskstate.ru/project> (accessed 10.08.2016).

18. *Struktura Administratsii ZATO Zheleznogorsk Krasnoyarskogo kraja* [The structure of the Administration ZATO Zheleznogorsk of Krasnoyarsk region]. Available at:

http://www.admk26.ru/administratsiya/struktura/ekonomika_i_finansy/upravlenie_ekonomiki_i_planirovaniya (accessed 10.08.2016).

19. Official site of the state Corporation ROSATOM. Available at: <http://www.rosatom.ru/> (accessed 10.08.2016).

20. *Analiticheskoe i organizatsionnoe soprovozhdenie formirovaniya TOSER v ZATO atomnoy otrasli* [Analytical and organizational support for the formation TOSER in the ZATO of nuclear industry]. Available at: http://csr-nw.ru/projects/2015/tor_zato/ (accessed 10.08.2016).

© Аврамчикова Н. Т., Данильченко Ю. В.,
Пучкин М. Б., 2017