

УДК 330.342, 332.1  
DOI 10.52452/18115942\_2024\_2\_21

## РОЛЬ ГИБКОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

© 2024 г.

*О.Н. Киселева, А.В. Васина, О.В. Сысоева*

Киселева Оксана Николаевна, д.э.н.; доц.; профессор кафедры отраслевого управления и экономической безопасности Саратовского государственного технического университета им. Гагарина Ю.А.  
oksana@briik.ru

Васина Анастасия Владимировна, к.э.н.; доцент кафедры отраслевого управления и экономической безопасности Саратовского государственного технического университета им. Гагарина Ю.А.  
nasty530@yandex.ru

Сысоева Ольга Владимировна, к.э.н.; доц.; доцент кафедры менеджмента Московского университета им. С.Ю. Витте  
ovzaytseva@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 13.03.2024*

*Статья принята к публикации 17.04.2024*

Цель исследования состоит в обосновании необходимости применения гибкого проектного управления межрегиональным взаимодействием, в котором одним из основных акторов являются университеты. Реалии современности диктуют необходимость укрепления научного и инновационного потенциала, внося значительные корректировки в устоявшиеся модели кооперации между странами. Курс на автаркию и задачи по укреплению технологического суверенитета, направленные на аккумуляцию внутренних ресурсов, провоцируют на поиск новых решений, прежде всего в сфере науки и образования. В этом ключе в статье рассмотрены основные тенденции в образовательной среде именно высших учебных заведений, как центров изобретательской активности и подготовки высококвалифицированных кадров. Выявлено, что количество университетов имеет динамику снижения, однако по большей части это связано с оптимизацией и повышением качества обучения. Также рассмотрены государственные программы, направленные на развитие университетов, самой масштабной из которых является «Приоритет-2030». Авторы рассматривают регионы РФ и соотносят их с уровнем инновационного развития и количеством университетов – участников программы, из чего делается вывод, что субъекты, в которых присутствует преобладающее большинство университетов, более инновационно развиты. Одной из задач программы «Приоритет-2030» является расширение сетевого взаимодействия, которое предполагает межрегиональное сотрудничество. Однако анализ, проведенный в статье, указывает, что формы межрегионального взаимодействия между вузами не проработаны в достаточной степени. Одним из решений данной проблемы является разработка совместных исследовательских или образовательных проектов, при этом появляется большое количество задач, которые в процессе реализации проектов нуждаются в корректировке в соответствии с основными трендами и изменчивостью внешней среды.

*Ключевые слова:* регион, взаимодействие, университет, «Приоритет-2030», гибкое управление, проект.

### Введение

В условиях быстроменяющихся тенденций на международной арене процессы экономической глобализации и активная интеграция «экономики без границ», начатые около 20–30 лет назад по всему миру, а также активное принятие участия российской экономики в данных процессах в настоящее время сменили фокус внимания с европейского направления на усиление кооперации и установление деловых и партнёрских отношений со странами Азии, а также смещение приоритетов на усиление развития межрегионального взаимодействия внутри страны. Необходимость усиления пространственных связей обусловлена рядом факторов, основными из которых являются: принятие и

адаптация высокотехнологичными и промышленными предприятиями программ по импортозамещению, усиление и практическое внедрение инновационного потенциала регионов, а также снижение уровня автаркии развитых регионов. Об интенсификации процессов укрепления межрегиональных связей свидетельствует активная государственная политика и принятие стратегий развития в различных отраслях и сферах на региональном уровне.

Уровень регионального развития зависит от многих факторов, основными из которых являются уровень промышленного производства и технологической оснащённости, научно-технический потенциал. В настоящее время существует достаточно большое количество научных работ, посвященных анализу и обоснованию

необходимости взаимодействия регионов в промышленном направлении, и практически отсутствуют как статистические данные, так и работы, обосновывающие необходимость вовлечения университетов как главных акторов при реализации проектов межрегионального сотрудничества. В отличие от промышленных предприятий, деятельность которых осуществляется главным образом в рамках установленных приоритетных задач государства и находится под влиянием жесткого административного регулирования, университеты в наибольшей степени обладают такими «скиллами», как адаптивность и гибкость на исходящие вызовы и неопределённости окружающей среды. Также университеты являются крупными центрами, обладающими материальными и нематериальными ресурсами, в том числе интеллектуальным капиталом. В настоящее время взаимодействие университетов на региональном уровне в практической деятельности происходит в нескольких сферах:

– образовательная сфера: организация курсов повышения квалификации или переподготовки кадров;

– научная сфера: проведение совместных исследований и разработок, организация конференций с участием нескольких университетов и как результат опубликование совместных научных статей. Однако данная связь в основном основана на межличностных отношениях среди университетских сотрудников;

– научно-предпринимательская сфера: использование результатов интеллектуальной деятельности на основании заключения лицензионных договоров, договоров отчуждения и иных инструментов;

– промышленная сфера: выполнение исследований, а также подготовка макетов и промышленных образцов в соответствии с требованиями предприятий.

Данный перечень не является исчерпывающим, а отражает основные направления взаимодействия между регионами и университетами. Также необходимо отметить, что взаимодействия университетов с другими субъектами в основном рассматриваются в рамках модели тройной спирали и последующих ее интерпретаций в качестве источника инноваций и инструмента коммерциализации технологий.

На государственном уровне, в Указе Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [1] подчеркивается, что главным фактором как в успешном и экономическом развитии, так и в обеспечении устойчивого будущего являются наука и технологии. В частности, в п. 11 сказа-

но, что «...российская наука служит основой суверенного развития государства, создавая необходимые предпосылки и условия для обоснованного, сбалансированного и эффективного решения всего комплекса стоящих перед Российской Федерацией социальных, экономических, культурных и иных задач...», однако вместе с тем подчеркивается такая сложившаяся негативная тенденция, как «концентрация научно-технологического и образовательного потенциала в ограниченном числе регионов страны». На основании комплексного анализа стратегического планирования страны в различных сферах подчеркивается необходимость межрегионального развития [2].

Министерство экономического развития Российской Федерации одним из приоритетных направлений обозначило «региональное развитие» и определило ряд необходимых задач для достижения поставленной цели. Однако в представленных задачах отсутствует применение проектного подхода, тогда как их основная ориентация – стимулирование развития отдельных регионов, а не межрегионального сотрудничества. На государственном уровне мероприятия по региональной интеграции проводятся на основе разработок и внедрения проектов. Как показывают промежуточные результаты некоторых проектов, например национального проекта «Наука», поставленные цели не всегда достигаются в полном объеме. Причин данного результата достаточно много, однако, по мнению авторов, одной из основных может являться отсутствие необходимой гибкости в управлении проектами, когда в определенные фазы проекта желательно вносить коррективы, обусловленные внешними факторами. Поэтому целью данной статьи является обоснование применения гибкого проектного управления межрегионального развития, в котором функция обеспечения взаимосвязей возложена на университеты.

### Теоретико-методологические подходы

Наиболее распространенными формами объединения регионов в настоящее время являются: 1) межрегиональные кластеры [3], такие как насосостроительный кластер (Воронежская и Липецкая области), промышленный кластер специальной экипировки (Республика Башкортостан и Челябинская область), «Композиты без границ» (Московская область; Республика Татарстан; Саратовская область; Тульская область; Ульяновская область), Национальный аэрозольный кластер (Карачаево-Черкесская Республика; Московская область; Омская область; Ставропольский край; Тульская область)



Рис. Динамика организаций высшего образования РФ 2019–2023 гг. [13]

и другие, 2) создание особых экономических зон (Мордовия, Ростовская и Тверская области), 3) тенденция к более укрупненной кооперации регионов, например Ассоциация экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации Южного федерального округа [4]<sup>1</sup>, в состав которой входят 8 регионов. Дальнейший импульс получил Приволжский федеральный округ, в котором пока только планируется взаимодействие в сфере научно-технологического развития посредством разработки программ с целью удовлетворения потребностей индустриальных партнеров. Таким образом, можно сделать вывод, что регионы стремятся к пространственному сотрудничеству посредством установления кооперационных связей, в основном между промышленными предприятиями.

На основе проведенного теоретического анализа научной литературы отечественных ученых можно констатировать, что сложилось два основных направления при анализе взаимодействия регионов: 1) сотрудничество приграничных регионов с граничащими государствами. Например, отмечается успешный опыт трансграничного сотрудничества Санкт-Петербурга и Ленинградской области с регионами Юго-Восточной Финляндии [5] на основе реализации проектов в инновационной сфере и сотрудничество между университетами; формирование связей между Дальним Востоком и китайскими провинциями в инвестиционной и торговой сферах [6]; 2) внутреннее межрегиональное сотрудничество в различных сферах и отраслях: туризм [7], реализация инвестиционных проектов [8], обеспечение экономической безопасности [9], а также сотрудничество на основе конкурентных преимуществ соседних регионов для достижения синергетического эффекта [10]; онлайн-взаимодействие молодежи [11], также взаимодействие Москвы с регионами [12].

Таким образом, на основании проведенного исследования работ ученых можно сделать вывод, что тематика интенсификации процессов межрегионального взаимодействия актуальна и требует дальнейших разработок в теоретико-методологическом аспекте.

## Результаты и обсуждение результатов. Анализ тенденций в образовательной среде

Данные мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования свидетельствуют о том, что в 2023 году в России осуществляют свою деятельность 1206 высших учебных заведений. Необходимо отметить, что, по тем же данным, количество вузов ежегодно сокращается (рис.), это можно связать с тенденцией повышения качества высшего образования, в результате чего некоторые вузы не смогли пройти аккредитацию или были присоединены к более крупным. Кроме этого, наблюдается динамика сокращения частных организаций высшего образования (за анализируемый период их сокращение составило более 22%) [13].

Рассматривая историю развития сферы высшего образования России, необходимо отметить, что начиная с 2005 года государство уделяет данной сфере активное внимание через реализацию различных проектов и программ [14]. Так, например, с 2005 года была реализована программа развития федеральных университетов, направленная на оптимизацию региональных образовательных структур и укрепление их связей с социальной и экономической средой федеральных округов [15]. Первыми из представителей были Сибирский федеральный университет и Южный федеральный университет, однако на данный момент функционируют 10 организаций, имеющих данный статус. Далее, в 2009 году был запущен проект, позволяющий получить статус национального исследовательского университета. Данный проект направлен на совершенствование и модернизацию образовательной и инновационной деятельности (29 университетов имеют данный статус) [16]. Также следует отметить проект 5-100, инициированный в 2012 году (пятилетний проект, продленный до 2020 г.), цель которого состоит в повышении уровня престижности российского высшего образования (в текущее время участниками проекта является 21 организация) [13]. В 2015 был объявлен первый этап конкурса для создания опорных региональных университетов, в результате которого 11 вузов стали участниками проекта, позже, в 2017 году, в рамках второго этапа конкурсного отбора, участниками стали еще 14 организаций высшего образования. Примечательно, что данная программа направлена именно на повышение привлекательности региональных организаций высшего образования, достижение которой базируется на обеспечении достойных условий образования и научной деятельности

Таблица 1

## Динамика участников программы «Приоритет-2030»

| Данные о участниках программы «Приоритет-2030»                | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|------|------|------|
| Получатели базовой части гранта                               | 61   | 60   | 64   |
| Получатели специальной части гранта (дополнительно к базовой) | 45   | 45   | 42   |
| Вузы – кандидаты на участие в программе                       | 15   | 15   | 0    |
| Вузы Дальнего Востока   | 8    | 12   | 12   |

\*Составлено на основе [19].

Таблица 2

## Распределение участников программы «Приоритет-2030» по федеральным округам

| Федеральный округ | Количество университетов, принимающих участие в программе «Приоритет-2030» | Доля университетов, % | Доля регионов в округе, университеты которых участвуют в программе «Приоритет-2030», % |
|-------------------|--|-----------------------|--|
| ЦФО               | 36   | 30.2                  | 33.3 (min)   |
| ПФО               | 22   | 18.5                  | 71   |
| ДФО               | 15   | 12.7                  | 81   |
| СЗФО              | 14   | 11.8                  | 36.3   |
| СФО               | 12   | 10                    | 60   |
| ЮФО               | 10   | 8.5                   | 87.5 (max)   |
| УФО               | 6  | 5                     | 57   |
| СКФО              | 4  | 3.3                   | 42   |

\*Составлено на основе [19].

[17]. В 2021 году стартовал новый масштабный проект «Приоритет-2030», декларирующий вклад университетов в достижение национальных целей Российской Федерации [18]. Так как данная программа является наиболее актуальной, рассмотрим ее более подробно. В качестве основной цели программы заявлено формирование в России более 100 современных университетов – центров научно-технологического и социально-экономического развития страны. В качестве задачи организаторы программы выделяют:

1) задачи, направленные на развитие страны (увеличение на глобальном рынке доли российской науки; привлекательность работы в России для ученых; кадровое обеспечение высокотехнологичных и других отраслей экономики в стране; использование имеющегося научного, образовательного и инновационного потенциалов для развития инноваций в России);

2) задачи, направленные на развитие университетов (повышение научно-технологического потенциала; расширение сетевого взаимодействия между университетами; интеграция науки в реальный сектор экономики; развитие международного сотрудничества);

3) задачи, направленные на развитие общества (формирование цифровых компетенций у обучающихся; повышение качества образовательных, научно-технических и социальных услуг) [19].

Отмечено, что участие в программе «Приоритет-2030» могут принять университеты любой формы собственности и территориального расположения.

Перечислить все университеты-участники программы «Приоритет-2030» не представляется возможным, однако отметим, что некоторые из них вошли в рейтинг британского агентства

Times Higher Education 2024, которое ежегодно формирует рейтинг лучших университетов в мире [20].

В 2024 году в программе «Приоритет-2030» принимают участие 119 вузов из 50 регионов страны. Примечательно, что университеты всех федеральных округов получили доступ к данной программе, однако наблюдается некая неравномерность в их распределении (таблица 2).

Несмотря на существующую асимметрию участников программы «Приоритет-2030» по федеральным округам, 67% составляют региональные вузы. Данный факт позволяет снизить диспропорцию в поддержке и развитии высшего образования в России, так как ранее была выявлена проблема «особой популярности» университетов Москвы и Санкт-Петербурга, в то время как в регионах наблюдался дефицит абитуриентов.

Традиционно сфера образования тесно связана с инновационной деятельностью, так как роль университетов в развитии научных разработок нельзя недооценивать [21]. Рассмотрим подробнее количество участников программы «Приоритет-2030» и ранг в рейтинге инновационного развития за 2023 год (таблица 3) [22].

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно отметить, что регионы, занимающие с 1-го по 5-е места в рейтинге инновационного развития РФ, имеют наибольшее количество университетов – участников программы «Приоритет-2030» (Москва – 29 университетов; Республика Татарстан – 5 университетов; Нижегородская область – 3 университета; Томская область – 5 университетов; Санкт-Петербург – 11 университетов). Аналогично, указанные регионы являются лидерами в рейтинге уровней научно-технического развития.

Таблица 3

## Анализ некоторых показателей, характеризующих инновационную активность регионов

| Регион                                   | Количество университетов-участников «Приоритет-2030» в регионе | Ранг в рейтинге инновационного развития РФ (2023 год) | Ранг по уровню научно-технического потенциала |
|--|--|---|---|
| Центральный федеральный округ            |  |   |   |
| Белгородская область                     | 2  | 16  | 6   |
| Курская область                          | 1  | 53  | 30  |
| Москва                                   | 29   | 1   | 5   |
| Смоленская область                       | 1  | 44  | 47  |
| Тамбовская область                       | 1  | 50  | 40  |
| Тульская область                         | 2  | 11  | 53  |
| Приволжский федеральный округ            |  |   |   |
| Нижегородская область                    | 3  | 3   | 8   |
| Кировская область                        | 1  | 52  | 16  |
| Пермский край                            | 1  | 15  | 12  |
| Республика Башкортостан                  | 3  | 13  | 17  |
| Республика Марий Эл                      | 1  | 24  | 3   |
| Республика Мордовия                      | 1  | 20  | 41  |
| Республика Татарстан                     | 5  | 2   | 13  |
| Самарская область                        | 3  | 9   | 15  |
| Саратовская область                      | 2  | 27  | 45  |
| Удмуртская Республика                    | 1  | 40  | 76  |
| Ульяновская область                      | 1  | 6   | 2   |
| Дальневосточный федеральный округ        |  |   |   |
| Амурская область                         | 2  | 77  | 44  |
| Еврейская автономная область             | 1  | 83  | 72  |
| Забайкальский край                       | 1  | 79  | 62  |
| Камчатский край                          | 1  | 69  | 70  |
| Приморский край                          | 3  | 32  | 33  |
| Республика Бурятия                       | 1  | 55  | 68  |
| Республика Саха (Якутия)                 | 2  | 36  | 60  |
| Сахалинская область                      | 1  | 58  | 80  |
| Хабаровский край                         | 3  | 57  | 75  |
| Северо-Западный федеральный округ        |  |   |   |
| Калининградская область                  | 1  | 18  | 46  |
| Новгородская область                     | 1  | 19  | 25  |
| Псковская область                        | 1  | 71  | 66  |
| Санкт-Петербург                          | 11   | 5   | 4   |
| Сибирский федеральный округ              |  |   |   |
| Алтайский край                           | 1  | 49  | 49  |
| Иркутская область                        | 1  | 31  | 28  |
| Кемеровская область                      | 1  | 42  | 18  |
| Красноярский край                        | 2  | 17  | 38  |
| Новосибирская область                    | 2  | 7   | 7   |
| Томская область                          | 5  | 4   | 1   |
| Южный федеральный округ                  |  |   |   |
| Волгоградская область                    | 1  | 43  | 36  |
| Краснодарский край                       | 2  | 34  | 34  |
| Республика Адыгея                        | 1  | 64  | 35  |
| Республика Калмыкия                      | 1  | 76  | 58  |
| Республика Крым                          | 1  | 65  | 63  |
| Ростовская область                       | 3  | 21  | 32  |
| Севастополь                              | 1  | 68  | 10  |
| Уральский федеральный округ              |  |   |   |
| Свердловская область                     | 2  | 10  | 11  |
| Тюменская область                        | 1  | 28  | 20  |
| Ханты-Мансийский автономный округ – Югра | 1  | 45  | 61  |
| Челябинская область                      | 1  | 14  | 26  |
| Северо-Кавказский федеральный округ      |  |   |   |
| Кабардино-Балкарская Республика          | 1  | 75  | 59  |
| Ставропольский край                      | 2  | 37  | 65  |
| Чеченская Республика                     | 1  | 72  | 50  |

\* Составлено на основе [22].

фактивных вузов (ставших участниками программы «Приоритет-2030») может иметь влияние на инновационный уровень региона.

В целом рассматривая задачи программы «Приоритет-2030» необходимо отметить их амбициозность [23], однако объем статьи не позволяет подробно рассмотреть все задачи, исходя из чего остановимся на одной из них: расширение сетевого взаимодействия между университетами. Актуальность данной задачи связана с тем, что успешная реализация стратегических направлений развития государства, определенных по результатам событий последних нескольких лет, невозможна лишь усилиями отдельно взятых субъектов, в связи с чем в настоящее время имеет место устойчивая тенденция «объединения» усилий различных субъектов экономики, характеризующаяся созданием различных сетевых взаимодействий, макрокластеров, экосистем и других форм агрегации различных возможностей для достижения поставленных целей, особенно в аспектах национального суверенитета и независимости России.

#### **Философия гибкости как фактор повышения уровня межрегионального взаимодействия**

В широком смысле межрегиональное взаимодействие представляет собой «сотрудничество между двумя или более регионами для достижения общих целей или решения общих проблем», в рамках которого осуществляется «обмен ресурсами, информацией и передовым опытом для содействия сбалансированному территориальному развитию и преодолению препятствий, с которыми может быть трудно справиться в одиночку» [24]. Межрегиональное взаимодействие выступает как фактор, способствующий «выравниванию» картины развития отдельных регионов, тогда как его активизация позволит обеспечить интенсификацию социально-экономических процессов страны в целом. Очевидно, результативность такого взаимодействия будет зависеть от многих факторов. Так, исследователи в качестве таких факторов указывают наличие единых целей социально-экономического развития регионов, обеспеченность необходимыми ресурсами и инфраструктурой, заинтересованность сторон, особенности экономики регионов, пространственные и агломерационные эффекты [25, 26]. Таким образом, насколько согласовано будет решение вопросов по указанным направлениям, настолько эффективно будет осуществляться межрегиональное взаимодействие и, соответственно, развитие. В рамках рассматриваемой выше задачи по разви-

тию сетевого взаимодействия университетов рассмотрим уже существующую практику. Так, несмотря на дискуссии в научных кругах и принятие государственных программ (например, в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» статья 15 посвящена сетевым формам реализации образовательных программ [27]), широкое распространение данный механизм не получил. Безусловно, в России имеется большой опыт сотрудничества на различных уровнях, например формы международного сотрудничества университетов (сетевой университет СНГ, сетевой университет ШОС и др.), однако в условиях текущей ситуации большее внимание должно быть уделено региональным и межрегиональным формам взаимодействия университетов, не только в сфере образования, но и в рамках науки и академического предпринимательства. Одной из современных форм взаимодействия, инициированных для участия в программе «Приоритет-2030» в 2021 году, можно назвать создание консорциумов (особых форм сотрудничества вузов, НИИ и предприятий). На момент создания данной инициативы было заявлено 12 объединений, среди которых вузы подписывали соглашения по следующим принципам: 1) территориальным; 2) решение общих задач; 3) развитие отдельных отраслей. На данный момент создание консорциумов продолжается, однако комплексного анализа их эффективности не представлено.

Еще одной из форм взаимодействия можно назвать работу в рамках соглашения о создании Национальной научно-образовательной ассоциации «Исследовательские установки мегакласса» (работа над проектами класса «мегасайенс»). Данная инициатива была разработана в 2013 году между НИЦ «Курчатовский институт» и 16 ведущими российскими университетами, к ней позднее присоединились еще 17 российских вузов. В 2023 году в России реализовалось восемь проектов класса «мегасайенс», которые в том числе направлены на научное сотрудничество со странами БРИКС.

Таким образом, несмотря на существующие формы взаимодействия университетов, универсальной и устойчивой модели кооперации «университет – университет» в России пока не представлено, что требует дополнительной проработки. Очевидно, что реализация различных форм взаимодействия между университетами требует применения самых современных, действенных практик осуществления изменений, позволяющих достигать необходимые результаты, наиболее эффективной из которых считается технология проектного управления [28]. При этом, анализируя работы исследователей по

данной тематике, можно сделать вывод, что сегодня существует достаточно условное разделение понятий «управление проектами» и «проектное управление»: зачастую эти понятия используются как синонимы. Между тем, отталкиваясь от результатов исследования, проведенного Е.О. Кравец и Н.Н. Вертиль, авторы согласны с мнением, что наиболее приемлемым в контексте данного исследования является именно понятие «проектное управление», представляющее собой «концепцию управления», тогда как управление проектом – это вид менеджмента, применяемый при реализации технологии проектного управления [29]. Другими словами, если «управление проектами» является более «узким» понятием, представляющим собой конкретную управленческую задачу по достижению цели одного или нескольких проектов, то «проектное управление» можно представить как методологию реализации проектного подхода, позволяющую осуществить достижение поставленных целей в рамках заданных ресурсных показателей.

Доказав свою действенность и результативность при реализации проектов в военной сфере, строительстве и фарминдустрии, о чем достаточно часто упоминается в исследовательских работах, проектное управление сегодня находит широкое применение не только в бизнес-среде (например, АО «Вкусвилл»), в которой эффективно осуществляет изменения с целью обеспечения прежде всего запланированного финансового результата, но и в сферах государственного управления, образовании, задачей которых является не «зарабатывание» в чистом виде, а качественное выполнение своего функционала, характеристиками которого является своевременность и соответствие требованиям и вызовам окружающей среды. В системе государственного управления применение проектов получило широкое распространение благодаря так называемым социальным проектам [30] и реализации социально значимых направлений, характеризующихся высокими требованиями к выполнению «расходных» статей в заданные сроки. Так, в России применение проектного управления органами государственной власти, как правило, связывают именно с инициацией национальных проектов [31]. Если же сместить фокус внимания на сферу образования, то здесь проектное управление применяется прежде всего как обучающая технология. Столь обширный диапазон применения проектного управления определен присущими ему достоинствами, среди которых в качестве наиболее значимых выделяют целеориентированность и предоставляемые возможности планирования и контроля использования ресурсов [32, 33].

Действительно, как показывает практика, проектное управление оперирует многочисленными методами, технологиями и инструментами, позволяющими не только осуществить эффективное планирование ресурсов, включая материальные, человеческие, временные и финансовые, для достижения поставленной цели, но и реализовывать непрерывный контроль его выполнения, в том числе в «необходимом» разрезе, например в разрезе отдельных работ или этапов, процессов, элементов структуры и других. Таким образом обеспечивается необходимая «прозрачность» осуществляемых изменений, позволяющая оперативно реагировать на отклонения, инициировать места их возникновения и своевременно принимать соответствующие управленческие решения, нивелирующие негативное влияние различных возникающих событий. Исходя из вышенаписанного можно предположить, что организацию различных форм межрегионального взаимодействия между университетами можно представить в формате реализации проектов. Например, задачи по совместным исследованиям или инициации обучающих программ предполагается рассмотреть как совокупность отдельных проектов. Данный подход позволяет конкретно сформулировать цели и задачи проекта, упорядочить сроки и необходимые ресурсы, а также контролировать ход реализации проекта согласно его планам.

Важным уточнением является то, что проектное управление в его классической интерпретации (модель «Waterfall»), для которой характерны четкие последовательные действия в рамках каждого из этапов проекта, в настоящее время не всегда «работает». При этом турбулентность внешней среды, присущая новым реалиям, демонстрирует, что эффективно работающие до этого «жесткие» подходы должны быть пересмотрены. В связи с этим, по мнению авторов статьи, реализация проектов в рамках межрегионального взаимодействия между университетами может быть представлена с учетом гибких проектных технологий, разработанных в начале текущего столетия и получивших название Agile-методологии.

В общем суть данной методологии заключается в предоставлении возможности адаптивного реагирования на возникающие в процессах реализации проектов изменения, что является особенно важным в условиях турбулентности и неопределённости окружающей среды. В итоге указанные выше достоинства проектного управления «дополняются» возможностями совершенствования и улучшения создаваемого результата, в наивысшей степени соответствующего требованиям конечного пользователя или его заказчика.

Отталкиваясь от представленного выше описания возможностей и преимуществ проектного управления, а также от существующей практики его применения, обоснованным является утверждение о его ключевой роли в установлении эффективного межрегионального взаимодействия, что определяется, прежде всего, жесткой ориентированностью на достижение цели, а также предоставляемым спектром методов, технологий и инструментария для управления ресурсами, что особенно важно в условиях их дефицита.

Межрегиональное взаимодействие характеризуется большим количеством участников, разнонаправленностью интересов и целей, высокой степенью неопределенности и рисков, а также высоким «разбросом» ресурсной обеспеченности субъектов. Свою роль играет и изменчивая внешняя среда, провоцируя состояние энтропии в процессах проектного управления. Очевидно, что в таких условиях следовать «жесткому» плану достаточно сложно, что определяет соответствующее ограничение проектных технологий и фокусирование их лишь на решении определенных задач.

С другой стороны, введение «гибкости» в технологии проектного управления, позволяющей на основе итераций и инкрементов осуществлять формирование «наилучшего» конечного результата как выходов отдельных процессов, так и процессов управления в целом, позволяет существенным образом расширить предоставляемые возможности проектного управления не только в контексте межрегиональных проектов, но и формирования межрегионального взаимодействия в целом. И здесь речь идет не столько об арсенале применяемых инструментов, а о формировании особой философии управления межрегиональным взаимодействием, при которой будет обеспечиваться комплементарность целей и интересов, потребностей отдельных субъектов, эффективное распределение ресурсов, взаимодополняющий «банк» компетенций участников такого взаимодействия и, самое главное, синергетическая результативность, непосредственно проецирующаяся на траектории и темпах социально-экономического развития государства.

### Заключение

Складывающаяся экономическая ситуация в стране, характеризующаяся высокими темпами изменений, усложнением всех процессов осуществления деятельности, значительным влиянием многочисленных вызовов и угроз, спровоцированных прежде всего введением жесткой

санкционной политики, определяет потребность в применении соответствующих мер и действий, ориентированных на разрешение существующих и непрерывно возникающих новых задач, от эффективного решения которых зависит принципиальное сохранение и усиление позиций страны в мировом масштабе. В данном ключе особую роль играет интенсификация инновационной деятельности, рассмотренная авторами через призму усиления сферы науки и образования. Проведенный анализ демонстрирует, что государство инициирует масштабные программы развития университетов, которые, в свою очередь, являются драйверами развития инноваций в регионах. Однако в связи с тем, что инновационный уровень регионов отличается диспропорциональностью развития, авторами рассматривается задача стимулирования межрегионального взаимодействия университетов с целью сократить разрыв между инновационно отсталыми регионами и регионами-лидерами. В качестве преимуществ развития и укрепления межвузовских связей можно выделить: 1) обмен опытом в исследовательской и образовательной сфере среди сотрудников; 2) использование материально-технической базы более развитых университетов (например, лаборатории для исследований); 3) усиление образовательных компетенций студентов в результате разработки совместных программ обучения.

В связи с тем, что задачи по межрегиональному взаимодействию характеризуются сложностью, авторами предложен вариант использования проектного управления. При этом отличительным моментом является акцент на использовании гибких методов, предполагающих изменение первоначальных задач проекта в зависимости от хода его реализации, что позволит более индивидуально подходить к каждому отдельному проекту, в зависимости от специфики как региона, так и университета.

### Примечания

1. Ассоциация «Юг». URL: <https://askregion.ru/information/reports/> (дата обращения: 09.03.2024).

### Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: [www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/) (дата обращения: 09.03.2024).

2. Котов А.В. Территория требует связной работы: роль межрегиональных взаимодействий в восстановлении экономики (к 100-летию работы И.Г. Александра «Экономическое районирование России») // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 1. С. 18–34. DOI: 10.14530/se.2021.1.018-034.

3. Реестр кластеров. URL: [https://gisp.gov.ru/gisip/reg\\_clusters](https://gisp.gov.ru/gisip/reg_clusters) (дата обращения: 09.03.2024).
4. Ассоциация «Юг». URL: <https://askregion.ru/information/reports/> (дата обращения: 09.03.2024).
5. Межевич Н.М., Скорнякова С.К. Анализ лучших практик трансграничных межрегиональных взаимодействий в сфере инновационного развития в приграничных регионах // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2021. № 2 (32). С. 29–33.
6. Шилец Е.С., Кузнецова М.А. Динамика межрегионального взаимодействия Дальнего Востока России с Китаем в период пандемии // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2021. № 2. С. 224–233.
7. Полякова И.Л. Направления межрегионального взаимодействия в сфере развития внутреннего и въездного туризма // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4 (37). С. 216–220. DOI: 10.26140/anie-2021-1004-0051.
8. Невьянцева Л.С. Концепции межрегиональных экономических взаимодействий и полюсов роста в формировании механизма реализации региональной инвестиционной политики: теоретические основания // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 2. С. 293–304. DOI: 10.15593/2224-9354/2022.2.20.
9. Аверина Л.М., Никулина Н.Л., Наумов И.В. Теоретико-методологические подходы к исследованию межрегиональных взаимодействий в обеспечении экономической безопасности // Вестник университета. 2022. № 6. С. 90–97. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-90-97.
10. Гатауллин Р.Ф., Аслаева С.Ш. Определение перспективы активизации межрегиональных экономических взаимодействий в современных условиях // Вестник университета. 2022. № 8. С. 86–93. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-8-86-93.
11. Калашникова С.К., Пузанова А.Д. Потенциал применения сетевого анализа для оценки межрегионального онлайн-взаимодействия молодежи // Galactica Media: Journal of Media Studies. 2023. Т. 5. № 2. С. 118–134. DOI: 10.46539/gmd.v5i2.363.
12. Яндиев М.И. Москва – регионам 2023: направления и особенности межрегионального взаимодействия // Россия и Азия. 2023. № 3 (25). С. 76–88.
13. Сайт главного информационно-вычислительного центра. URL: <https://monitoring.miccedu.ru/> (дата обращения: 28.02.2024).
14. Программа «Приоритет 2030» URL: <http://www.coal.sbras.ru/wp-content/uploads/2021/02/prioritet.pdf> (дата обращения: 28.02.2024).
15. Распоряжение Правительства РФ от 28.06.2005 № 892-р. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=100112> (дата обращения: 28.02.2024).
16. Берестов А.В., Гусева А.И., Калашник В.М. и др. Проект «национальный исследовательский университет» – драйвер российского высшего образования // Высшее образование в России. 2020. Т. 29 (6). С. 22–34. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-6-22-34.
17. Амиров Р.А. Формирование сети опорных вузов как этап модернизации высшего образования страны и драйвер инновационного развития региональных экономик // Экономика и управление. 2017. № 5 (139). С. 67–72.
18. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/400793960/> (дата обращения: 28.02.2024).
19. Сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Программа «Приоритет-2030». URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 28.02.2024).
20. Сайт Интерфакса. Российские вузы в рейтинге мировых университетов Times Higher Education 2024. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/11495/> (дата обращения: 28.02.2024).
21. Шпак А.С., Рыжая А.А., Беляков С.А. Университетская наука в научно-технологическом развитии: эволюция государственной политики, отечественный опыт и международная практика // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12 (1). С. 200–212. DOI: /10.17513/vaael.1985.
22. Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Бредихин С.В. и др. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8 / Под ред. Л.М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. URL: <https://www/hse.ru/primarydata/tir2023> (дата обращения: 28.02.2024).
23. Приоритет-2030. URL: [https://priority2030.ru/upload/medialibrary/706/776051lb3kz5y8frphql2w0csqm1rm/Pokazateli\\_v\\_programme\\_Prioritet\\_2030\\_](https://priority2030.ru/upload/medialibrary/706/776051lb3kz5y8frphql2w0csqm1rm/Pokazateli_v_programme_Prioritet_2030_) (дата обращения: 28.02.2024).
24. Никитюк Н.Н. Межрегиональное взаимодействие как инструмент достижения стратегических целей социально-экономического развития региона // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/12ECVN323.pdf> (дата обращения: 28.02.2024).
25. Гатауллин Р.Ф. Основные факторы развития межрегиональных и межмуниципальных взаимодействий на современном этапе пространственного развития // Вестник Удмуртского университета. 2022. Т. 32. № 3. С. 425–431.
26. Котов А.В. Факторы интенсификации межрегионального экономического взаимодействия и их воздействие на пространственную организацию экономики России / РАНХиГС. Препринт. 2021. 75 с. URL: <http://ssrn.com/abstract=3860753>; <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3860753> (дата обращения: 28.02.2024).
27. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 28.02.2024).
28. Полякова Т.В., Санникова Е.А. Проектное управление на предприятии // Экономика и социум. 2023. № 2 (105). С. 1340–345.

29. Кравец Е.О., Вертиль Н.Н. Дефиниция понятий «управление проектами» и «проектное управление» // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 3 (23). С. 105–110.

30. Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Управленческое консультирование. 2017. № 6. С. 65–72.

31. Зверева Д.А., Колесниченко Е.А. Применение проектного управления в Российской Федерации //

Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2020. № 20. С. 169–174.

32. Кропотина О.Е. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки // Образование и право. 2019. № 9. С. 167–172.

33. Горбова И.Н., Хагуров Г.Ш. Проектное управление как эффективный инструмент развития бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 412–415.

## THE ROLE OF FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT IN INTERREGIONAL DEVELOPMENT

*O.N. Kiseleva<sup>1</sup>, A.V. Vasina<sup>1</sup>, O.V. Syssoeva<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

<sup>2</sup>Moscow Witte University

The realities of modern times dictate the need to strengthen scientific and innovative potential, making significant adjustments to established models of cooperation between countries. The course towards autarky and the tasks of strengthening technological sovereignty, aimed at accumulating internal resources, provoke the search for new solutions, primarily in the field of science and education. In this vein, the article examines the main trends in the educational environment, namely higher educational institutions, as centers of inventive activity and training of highly qualified personnel. It was revealed that the number of universities has been declining, however, for the most part this is due to the optimization and improvement of the quality of education. State programs aimed at the development of universities are also considered, the largest of which is “Priority 2030”. The authors consider the regions of the Russian Federation and correlate them with the level of innovative development and the number of universities participating in the program, from which it is concluded that the subjects in which the vast majority of universities are present are more innovatively developed. One of the objectives of the Priority 2030 program is to expand networking, which involves interregional cooperation. However, the analysis carried out in the article indicates that the forms of interregional interaction between universities have not been sufficiently developed. One solution to this problem is the development of joint research or educational projects; in this case, a large number of tasks arise that, during the implementation of projects, need to be adjusted in accordance with the main trends and variability of the external environment. In this regard, the purpose of the study is to substantiate the need for flexible project management of interregional interaction, in which universities are one of the main actors.

*Keywords:* region, interaction, university, Priority 2030, flexible management, project.