

# Методический подход к управлению качеством инновационных проектов в социальной сфере



**А. В. Тебекин,**  
д. т. н., д. э. н., профессор,  
проректор по научной работе  
Российской таможенной  
академии, почетный работник  
науки и техники Российской  
Федерации  
tebekin@gmail.com



**А. В. Микитась,**  
зам. директора  
ФГБУ «Фонд содействия  
развитию малых форм  
предприятий в научно-  
технической сфере»



**И. В. Денисова,**  
к. э. н., преподаватель  
кафедры отечественной истории  
и экономической теории,  
ГБОУВО Тюменский  
государственный  
медицинский университет

*Рассмотрены основные аспекты управления качеством инновационных проектов в социальной сфере, включая оценки: функциональной полноты, инновационности решений, качества процессов реализации этапов проектов, достигаемого социально-экономического эффекта. На основе сформированных критериев эффективности определены методы, составляющие основу методического подхода к управлению качеством инновационных проектов в социальной сфере.*

**Ключевые слова:** методический подход, управление качеством, инновационные проекты, социальная сфера.

Среди основных задач социально-экономического развития государства важную роль играет «обеспечение доступности социальных услуг высокого качества для всех нуждающихся граждан пожилого возраста и инвалидов путем дальнейшего развития сети организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, предоставляющих социальные услуги, сочетания заявительного принципа обращения за социальными услугами с выявлением нуждающихся в социальном обслуживании лиц, оказания социальных услуг в первую очередь лицам с особыми потребностями» [2].

На решение этой задачи направлен конкурс «Высокотехнологичные проекты в социальной сфере (улучшение качества жизни пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально незащи-

щенных групп населения)» (шифр: СОПРовождение 2015-1), реализуемый ФГБУ «Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» (далее – Фонд).

Целями реализации конкурса «СОПРовождение» является улучшение качества жизни пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально незащищенных групп населения посредством:

- содействия реализации инициативных научных, научно-технических и инновационных проектов в социальной сфере;
- содействия в формировании современной отечественной отрасли по производству товаров для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе технических средств реабилитации;

Направления проектов в рамках конкурса «СОПРовождение»

Таблица 1

№	Направление	Содержание направления
1	Средства	Обеспечение доступности социальной инфраструктуры и услуг для пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально незащищенных групп населения
2	Аппаратно-программные комплексы и технические средства	Повышение качества жизни и обеспечения безопасности жизнедеятельности пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально-незащищенных групп населения
3	Системы и оборудование	Повышение доступности и качества образования, обучения и обеспечения доступа к информации пожилым гражданам, инвалидам, маломобильным и иным социально незащищенными группами населения
4	Медицинские изделия	Реабилитации для пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально незащищенных групп населения, в том числе технические средства реабилитации

Основные направления политики Российской Федерации в области инновационной деятельности

№	Направление политики	Содержание политики
1	Основные вызовы	Переход экономик стран-лидеров к шестому технологическому укладу, технологическая революция в ресурсосбережении и альтернативной энергетике
		Усиление в глобальном масштабе конкурентной борьбы за факторы, определяющие конкурентоспособность инновационных систем, в первую очередь, за высококвалифицированную рабочую силу и «умные» деньги (инвестиции, привлекающие в проекты новые знания, технологии, компетенции), резкое повышение мобильности этих факторов
		Изменение климата, старение населения, вызовы здравоохранения, проблемы продовольственной безопасности в глобальном масштабе
2	Целевые показатели развития в 2020 г. (к 2009 г.)	Доля предприятий, осуществляющих технологические инновации — 40-50%/10,4%
		Доля на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг — не менее 5-10%, не менее, чем в 5-7 секторах (атомная энергетика, авиатехника, космическая техника, специальное судостроение и т. д.)
		Удельный вес экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта высокотехнологичных товаров — 2% (0,35%)
		Валовая добавленная стоимость инновационного сектора в ВВП РФ 17-20% (11,8%)
		Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отечественной промышленной продукции — 25-35% (12,4%)
		Внутренние затраты на исследования и разработки (в % от ВВП) — 2,5-3% (1,24%)
		Доля российских исследователей в общемировом числе публикаций в научных журналах 5% (2,48%)
		Средняя цитируемость научных работ российских исследователей — 5 ссылок на статью (2,4 ссылки на статью)
		Войдут в число 200 ведущих мировых университетов согласно международным рейтингам не менее 5 российских вузов (0)
		Количество патентов, ежегодно регистрируемых российскими физическими и юридическими лицами в патентных ведомствах ЕС, США и Японии 2500-3000 (63)
		Доля средств в структуре доходов российских университетов, получаемых за счет выполнения НИР и НИОКР — 25% (-)
		Доля средств на научные исследования, проводимые в вузах, в общем объеме средств, направляемых на научные исследования — до 30% (-)
3	Ключевые задачи инновационной стратегии	Наращивание человеческого потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций
		Кратное повышение инновационной активности существующего бизнеса и резкий рост динамики появления новых инновационных компаний
		Формирование благоприятного «инновационного климата», включая создание условий и стимулов для инновационной деятельности, а также благоприятных условий для использования инноваций во всех видах деятельности (максимально широкое внедрение в деятельность органов государственного управления современных инновационных технологий, формирование «электронного правительства», перевод в электронную форму большинства услуг населению, расширение использование системы государственного заказа для стимулирования инноваций)
		Формирование сбалансированного, устойчиво развивающегося сектора исследований и разработок, имеющего оптимальную институциональную структуру, обеспечивающего расширенное воспроизводство знаний, конкурентоспособного на мировом рынке, радикальное повышение эффективности и результативности «проводящей» инфраструктуры, обеспечивающей коммерциализацию результатов научных исследований
		Повышение открытости национальной инновационной системы и экономики, степени интеграции России в мировые процессы создания и использования нововведений, расширения двухстороннего и многостороннего международного сотрудничества

Составлено на основе [11]

- стимулирования производства товаров в целях удовлетворения потребностей пожилых граждан, маломобильных и иных социально незащищенных групп населения [1].

Конкурс «СОПровожение» проводится Фондом по направлениям, представленным в табл. 1.

Одним из важнейших вопросов при реализации конкурса «Высокотехнологичные проекты в социальной сфере» является обеспечение качества инновационных проектов.

В основе формирования основных положений методического подхода к управлению качеством инновационных проектов в социальной сфере лежат результаты исследования основных направлений политики Российской Федерации в области инновационной деятельности (табл. 2).

При разработке методического подхода к управлению качеством инновационных проектов в социальной сфере указанные инновационные проекты рассматривались в качестве элемента национальной инновационной системы.

Исходя из требований, предъявляемых к управлению качеством инновационных проектов в социальной сфере Квп, сформулированы следующие требования к обеспечению качества проектов в рамках формируемого методического подхода:

$$K_{вп} = K_{фп} K_{он} K_{пк} K_{оэ}, \quad (1)$$

где  $K_{фп}$  — оценка функциональной полноты, решаемой в рамках инновационного проекта в социальной сфере задач;  $K_{он}$  — оценка инновационности реше-

ний, реализуемых в ходе выполнения инновационных проектов в социальной сфере;  $K_{нк}$  — оценка качества процессов реализации этапов инновационных проектов в социальной сфере;  $K_{оэ}$  — оценка социально-экономического эффекта, достигаемого в рамках инновационного проекта в социальной сфере.

В качестве потенциальных методов исследования и оценки процессов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере используется

сформированная совокупность методов, представленная в табл. 3.

При этом методы, основанные на инструментах управления качеством (блок 1, табл. 3) рассматривались в качестве инструментов оценки качества процессов реализации этапов инновационных проектов в социальной сфере.

Методы психологической активизации мышления (блок 2, табл. 3) рассматривались в качестве инструментов оценки социально-экономического эффекта,

Таблица 3

Совокупность методов исследования и оценки процессов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере

№	Группа методов	Состав методов
1	Методы, основанные на инструментах управления качеством [10]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000.</li> <li>2. Методы семи основных «инструментов» (seven basic tools) управления качеством.</li> <li>3. Методы семи новых «инструментов» (seven new tools) повышения качества.</li> <li>4. Методы концепции КФН (качество–функциональность–наступательность).</li> <li>5. Методы концепции МАК — менеджмента абсолютного качества.</li> <li>6. Методы концепции МФВ — менеджмента фактора времени.</li> <li>7. Метод «шести сигм».</li> <li>8. Метод «бережливого производства».</li> <li>9. Метод Дельфи.</li> <li>10. Методы квалиметрии.</li> <li>11. Статистические методы управления качеством.</li> <li>12. Методология FMEA (аббревиатура от англ. Failure Mode and Effects Analysis — анализ видов и последствий отказов)</li> </ol>
2	Методы психологической активизации мышления [4]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод мозгового штурма.</li> <li>2. Метод обратной мозговой атаки.</li> <li>3. Метод теневой мозговой атаки.</li> <li>4. Метод корабельного совета.</li> <li>5. Метод фокальных объектов.</li> <li>6. Метод аналогии. Синектика.</li> <li>7. Метод ТРИЗ (теория решения изобретательских задач).</li> <li>8. Метод оператора РВС.</li> <li>9. Метод конференции идей.</li> <li>10. Метод маленьких человечков.</li> <li>11. Метод гирлянд ассоциаций и метафор.</li> <li>12. Метод «шесть шляп мышления»</li> </ol>
3	Методы классического управления проектами [7]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод критического пути (СРМ).</li> <li>2. Метод сетевого планирования (PERT).</li> <li>3. Метод системного подхода к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла.</li> <li>4. Метод пилотного проекта.</li> <li>5. Метод улучшения системы менеджмента жизненного цикла проекта (СМЖЦП).</li> <li>6. Метод улучшения процесса жизненного цикла новой продукции.</li> <li>7. Метод на основе применение теории «узких мест» для улучшения СМЖЦП.</li> <li>8. Метод гибкой методологии разработки (Agile software development — ASD).</li> <li>9. Методы свода знаний по управлению проектами PMBoK (Project Management Body of Knowledge).</li> <li>10. Метод стартапов (start-up).</li> <li>11. Метод на основе взаимодействия исполнителей PRINCE2.</li> <li>12. Метод на основе взаимодействия процессов Process-based management (PBM)</li> </ol>
4	Методы управления инновационными проектами и программами [9]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод технико-экономического обоснования инвестиционных проектов UNIDO.</li> <li>2. Метод разработки инновационных стратегий и выполнения инновационных проектов NPD (New product development).</li> <li>3. Руководство Фраскати, посвященное НИОКР (Frascati Manual, R&amp;D).</li> <li>4. Руководство Осло по исследованию инновационных процессов (Oslo Manual).</li> <li>5. Руководство Канберры по управлению человеческими ресурсами в инновационной деятельности (Canberra Manual).</li> <li>6. Руководство по технологическому балансу платежей по инновационным проектам (ТВР Manual).</li> <li>7. Цепеобразная модель инновационного процесса Кляйна–Розенберга (Chain–Linked Model).</li> <li>8. Модель стадий и шлюзов Stage &amp; Gate (Cooper G. Robert).</li> <li>9. Модель ориентации на заинтересованные стороны бизнеса — стейкхолдеров (stakeholders).</li> <li>10. Методология стратегического управления инновационными проектами Росвелла.</li> <li>11. Метод системы сбалансированных показателей, методика стратегического управления по ключевым показателям бизнеса. BSC (Balanced Scorecard), KPI (Key Performance Indicators).</li> <li>12. Методика освоенного объема на основе анализа экономической эффективности, (Earned Value)</li> </ol>

достигаемого в рамках инновационного проекта в социальной сфере.

Методы классического управления проектами (блок 3, табл. 3) рассматривались в качестве инструментов оценки инновационности решений, реализуемых в ходе выполнения инновационных проектов в социальной сфере.

Методы управления инновационными проектами и программами (блок 4, табл. 3) рассматривались в качестве инструментов оценки функциональной полноты, решаемых в рамках инновационного проекта в социальной сфере задач.

Трансформация традиционного описания элементов петли качества (рис. 1) в процессы управления качеством инновационных проектов в социальной сфере позволила выявить следующую их последовательность в рамках проекта:

- 1) маркетинговые исследования предваряющие реализацию инновационных проектов в социальной сфере;
- 2) проектирование и разработка технических требований к реализации инновационных проектов в социальной сфере;
- 3) материально-техническое снабжение инновационных проектов в социальной сфере;
- 4) подготовка производства и разработка технологии и производственных процессов для инновационных проектов в социальной сфере (средств, аппаратно-программных комплексов и технических средств, систем и оборудования, медицинских изделий);
- 5) реализация процессов производства продукции по инновационным проектам в социальной сфере;
- 6) обследования и контроль хода и результатов исполнения инновационных проектов в социальной сфере;
- 7) оформление услуг, предоставляемых с использованием продукции, созданной в рамках инновационных проектов в социальной сфере;
- 8) определение условий (требований) по размещению оборудования, созданного в рамках инновационных проектов в социальной сфере;
- 9) реализация и распределение продукции, созданной в рамках инновационных проектов в социальной сфере;
- 10) монтаж оборудования, созданного в рамках инновационных проектов в социальной сфере;
- 11) техническая помощь, поддержка и обслуживание систем, созданных в рамках инновационных проектов в социальной сфере;
- 12) эксплуатация систем, созданных в рамках инновационных проектов в социальной сфере.



Рис. 1. Петля качества продукции

Выбор для каждого  $i$ -го элемента петли качества (рис. 1) наилучшего  $j$ -го метода исследования и оценки процессов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере с учетом сформированного критерия (1) производится из соотношения:

$$K_{\text{вп}(i)} = K_{\text{фп}(ij)} K_{\text{он}(ij)} K_{\text{пк}(ij)} K_{\text{сэ}(ij)} \rightarrow \max. \quad (2)$$

С учетом системы требований и ограничений:

$$\bigcup_{j=1}^n A_j \geq M_i, \quad (3)$$

$$\bigcap_{j=1}^n A_j \rightarrow \min, \quad (4)$$

$$S_j = \frac{\sum_j \Delta S_j(A_j)}{\sum_j Z_j(A_j)} \rightarrow \max, \quad (5)$$

$$R_j = \frac{\sum_j \Delta D_j(A_j)}{\sum_j C_j(A_j)} \rightarrow \max, \quad (6)$$

$$I_{\text{ср}} = \frac{\sum_{j=1}^n I_j}{\sum_{j=1}^n \frac{I_j}{\Delta I_j}} \rightarrow \max, \quad (7)$$

где  $A_j$  — область покрытия  $j$ -м методом задач управления качеством инновационных проектов в социальной сфере на  $i$ -м элементе петли качества  $M_i$ ;  $\Delta D_j(A_j)$  — приращение дохода при использовании  $j$ -го метода управления качеством инновационных проектов в социальной сфере  $A_j$  на  $i$ -м элементе петли качества;  $C_j(A_j)$  — стоимость реализации  $j$ -го метода управления качеством инновационных проектов в социальной сфере  $A_j$  на  $i$ -м элементе петли качества;  $R_j$  — рентабельность реализации  $j$ -го метода управления качеством инновационных проектов в социальной сфере  $A_j$  на  $i$ -м элементе петли качества;  $\Delta S_j(A_j)$  — приращение функциональной эффективности продукции, создаваемой в рамках инновационных проектов в социальной сфере при использовании  $j$ -го метода управления качеством  $A_j$  на  $i$ -м элементе петли качества;  $Z_j(A_j)$  — затраты потребителя на использование продукции, создаваемой в рамках инновационных проектов в социальной сфере при использовании  $j$ -го метода управления качеством  $A_j$  на  $i$ -м элементе петли качества;  $S_j$  — оценка эффективности продукции, создаваемой в рамках инновационных проектов в социальной сфере при использовании  $j$ -го метода управления качеством  $A_j$  на  $i$ -м элементе петли качества;  $I_j$  — информативность  $j$ -го метода управления качеством  $A_j$  инновационных проектов в социальной сфере на  $i$ -м элементе петли качества;  $\Delta I_j$  — степень погрешности  $j$ -го метода управления качеством  $A_j$  инновационных проектов в социальной сфере на  $i$ -м элементе петли качества;  $I_{\text{ср}}$  — средняя гармоническая информативности используемых методов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере на  $i$ -м элементе петли качества.

Использование системы требований (3)-(7) позволило определить наиболее эффективные методы

исследования и оценки процессов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере для каждого из элементов петли качества (табл. 4).

Таким образом, в результате проведенных исследований выявлены наиболее эффективные методов

исследования и оценки методов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере (табл. 4).

Установлено, что для оценки качества процессов реализации этапов инновационных проектов

Таблица 4

Результаты выбора наиболее эффективных методов исследования и оценки процессов управления качеством инновационных проектов в социальной сфере для каждого из элементов петли качества

Элемент петли качества инновационных проектов в социальной сфере	Рациональные методы, основанные на инструментах управления качеством	Рациональные методы психологической активизации мышления	Рациональные методы классического управления проектами	Рациональные методы управления инновационными проектами и программами
1. Маркетинговые исследования предвещающие реализацию инновационных проектов в социальной сфере	Метод процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000	Метод фокальных объектов	Метод пилотного проекта	Метод технико-экономического обоснования инвестиционных проектов UNIDO
2. Проектирование и разработка технических требований к реализации инновационных проектов в социальной сфере	Методы концепции КФН	Метод конференции идей	Метод гибкой методологии разработки ASD	Руководство Фраскати, посвященное НИОКР
3. Материально-техническое снабжение инновационных проектов в социальной сфере	Методы концепции МФВ	Метод оператора РВС	Метод критического пути (СРМ)	Руководство Осло по исследованию инновационных процессов (Oslo Manual)
4. Подготовка производства и разработка технологии и производственных процессов для инновационных проектов в социальной сфере (средств, аппаратно-программных комплексов и технических средств, систем и оборудования, медицинских изделий)	Методы концепции МАК	Метод корабельного совета	Метод системного подхода к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла	Методология стратегического управления инновационными проектами Росвелла (Roy Rothwell)
5. Реализация процессов производства продукции по инновационным проектам в социальной сфере	Методы семи основных «инструментов» (seven basic tools) управления качеством	Метод фокальных объектов	Методы свода знаний по управлению проектами РМВОК	Метод системы сбалансированных показателей, методика стратегического управления по ключевым показателям бизнеса. BSC, KPI
6. Обследования и контроль хода и результатов исполнения инновационных проектов в социальной сфере	Методы семи новых «инструментов» (seven new tools) повышения качества	Метод мозгового штурма	Метод улучшения процесса жизненного цикла новой продукции	Модель стадий и шлюзов Stage & Gate (Cooper G. Robert)
7. Оформление услуг, предоставляемых с использованием продукции, созданной в рамках инновационных проектов в социальной сфере	Методы квалификации	Метод «шесть шляп мышления»	Метод улучшения системы менеджмента жизненного цикла проекта	Модель ориентации на заинтересованные стороны бизнеса – стейкхолдеров (stakeholders)
8. Определение условий (требований) по размещению оборудования, созданного в рамках инновационных проектов в социальной сфере	Метод процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000	Метод аналогии. Синектика	Метод сетевого планирования (PERT)	Цепеобразная модель инновационного процесса Кляйна-Розенберга (Chain-Linked Model)
9. Реализация и распределение продукции, созданной в рамках инновационных проектов в социальной сфере	Метод процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000	Метод обратной мозговой атаки	Методы свода знаний по управлению проектами РМВОК	Метод разработки инновационных стратегий и выполнения инновационных проектов NPD (New product development)
10. Монтаж оборудования, созданного в рамках инновационных проектов в социальной сфере	Метод процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000	Метод аналогии. Синектика	Методы свода знаний по управлению проектами РМВОК	Метод системы сбалансированных показателей, методика стратегического управления по ключевым показателям бизнеса. BSC, KPI
11. Техническая помощь, поддержка и обслуживание систем, созданных в рамках инновационных проектов в социальной сфере	Методология FMEA (аббревиатура от Failure Mode and Effects Analysis, анализ видов и последствий отказов)	Метод фокальных объектов	Метод на основе взаимодействия процессов Process-based management (PBM)	Руководство Осло по исследованию инновационных процессов (Oslo Manual)
12. Эксплуатация систем, созданных в рамках инновационных проектов в социальной сфере	Методы концепции КФН	Метод теневой мозговой атаки	Метод на основе применения теории «узких мест» для улучшения системы менеджмента жизненного цикла проекта	Метод системы сбалансированных показателей, методика стратегического управления по ключевым показателям бизнеса. BSC, KPI

в социальной сфере среди методов, основанных на инструментах управления качеством, наиболее востребованными являются [10]:

- метод процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000;
- методы концепции КФН.

В основе метода процессного подхода на основе стандартов ISO серии 9000 лежит модель системы менеджмента качества (рис. 2) и принципы, на которых построена современная систем управления качеством, включая:

- ориентацию на потребителя,
- лидерство,
- вовлечение персонала,
- процессный подход,
- системный подход,
- постоянное улучшение,
- подход к принятию решений на основе фактов,
- взаимовыгодные отношения с поставщиками,
- «продуктовый» подход,
- управление на всех стадиях и этапах жизненного цикла продукции,
- выполнение целостного комплекса функций управления,
- использование в управлении комплекса методов мотивации труда,
- формирование у всех изготовителей и потребителей, причастных к реализации жизненного цикла продукции, соответствующих знаний, умений и навыков,
- регулирование на всех иерархических уровнях управления,
- интегративное взаимодействие со всеми организациями, связанными с реализацией жизненного цикла продукции,
- осуществление реальной индивидуальной и коллективной ответственности за результаты деятельности организации;
- постоянное (перманентное) использование в управлении преимущественно воздействий (решений) превентивного характера с их оперативным (немедленным) выполнением;
- обеспечение доступности и систематичности проведения внутренних и внешних проверок деятельности по управлению;

- документирование управленческих процессов, обеспечивающих выполнение технологии управления и производства;
- восприятие каждым работающим себя в качестве изготовителя продукции (услуги), а исполнителя следующей операции технологического процесса — как потребителя.

Методы концепции КФН представляют собой инструменты приспособления товаров и услуг к желаниям клиента, применяемый в стадии разработки продукции, проходящей через процессы: технической разработки, подготовки производства, производственного процесса, гарантии качества изделия, и сконцентрированный на всех пунктах, представляющих важность для клиента, включая:

- качество — свойства качества, атрибутика, содержание;
- функциональность — претворение функций,
- наступательность — разработку, развертывание, расширение [8].

Установлено, что для оценки социально-экономического эффекта, достигаемого в рамках инновационного проекта в социальной сфере, среди методов психологической активизации мышления наиболее востребованными являются: метод фокальных объектов; метод аналогии, синектика.

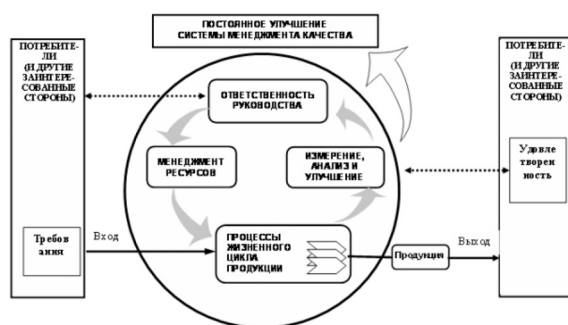
Метод фокальных (или случайных) объектов (МФО) Ф. Кунце предполагает поиск новых идей путем присоединения к исходному создаваемому в рамках проекта объекту (системы, устройства, комплекса и т. д.) свойств или признаков новых объектов с целью модификаций известных устройств (способов).

Метод аналогии (синектики) предполагает решения проблем группой специалистов, широко использующих различные типы аналогий, основанный на свойстве человеческого мозга устанавливать связи между словами, понятиями, чувствами, мыслями, впечатлениями. То есть метод синектики позволяет устанавливать ассоциативные связи, когда отдельное слово, наблюдение и т. п. могут вызвать в сознании воспроизведение ранее пережитых мыслей, восприятий, и «включить» богатую информацию прошлого опыта для решения поставленной задачи [5].

Установлено, что для оценки инновационности решений, реализуемых в ходе выполнения инновационных проектов в социальной сфере, среди методов классического управления проектами наиболее востребованным являются методы свода знаний по управлению проектами РМВоК.

Методы РМВоК (Project Management Body of Knowledge) представляют собой свод знаний по управлению проектами представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. Руководство РМВоК фиксирует части свода знаний по управлению проектами описывает суть процессов управления проектами в терминах интеграции между процессами и взаимодействий между ними, а также цели, которым они служат. Эти процессы разделены на пять групп, называемых «группы процессов управления проектом»:

- группа процессов инициации;
- группа процессов планирования;



Условные обозначения:

- Деятельность, добавляющая ценность
- Поток информации

Рис. 2. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

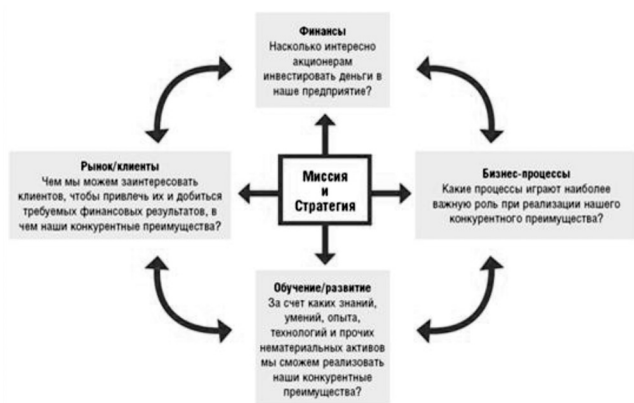


Рис. 3. Модель сбалансированной системы показателей

- группа процессов исполнения;
- группа процессов мониторинга и управления.
- группа завершающих процессов [9].

Установлено, что для оценки функциональной полноты, решаемых в рамках инновационного проекта в социальной сфере задач, среди методов управления инновационными проектами и программами наиболее востребованными являются:

- метод системы сбалансированных показателей BSC, включающий методику стратегического управления по ключевым показателям бизнеса KPI;
- Руководство Осло по исследованию инновационных процессов (Oslo Manual).

Метод сбалансированной системы показателей BSC (Balanced Scorecard) представляет собой технологию декомпозиции стратегических целей компании для переноса их на нижестоящие иерархические уровни организации в интересах планирования их операционной деятельности, контроля получаемых результатов и корректировки стратегического развития компании с учетом соблюдения принципа сбалансированности (рис. 3).

Таким образом, модель BSC представляет собой управленческую стратегически-измерительную систему, позволяющую перевести миссию и стратегию инновационного проекта в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей и планы мероприятий на основе измеряемых показателей четырех направлений:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность проекта с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- направление удовлетворения потребительских запросов, оценивающее полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- направление внутренней операционной эффективности, оценивающее эффективность внутренней организации бизнеса по проекту;
- направление инноваций и обучения, оценивающее способность организации, реализующей проект, к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

При этом на уровне бизнес-процессов мониторинг и контроль выполнения задач по достижению стратегических целей компании осуществляется с ис-

пользованием системы ключевых показателей эффективности — KPI (Key Performance Indicator), которые выполняют следующие функции:

- измерение уровня достижения поставленных целей в рамках проекта;
- измерение уровня реализации бизнес-процессов по отдельным направлениям реализации проекта;
- измерение уровня эффективности деятельности отдельных сотрудников [6].

Руководство Осло включает концепции, определения и методологии, позволяющий разрабатывать сравнительные показатели инновационного процесса, понятие структуры и характеристик инновационного процесса, базовые определения инновации и инновационных активностей, классификации и методики измерения характеристик инновационного процесса.

На наш взгляд, предложенный методический подход может быть положен в основу управления качеством инновационных проектов в социальной сфере, реализуемых в рамках конкурса «СОПровождение».

*Список использованных источников*

1. <http://www.fasie.ru/competitions/263>.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации № 1662-р от 17 ноября 2008 г.
3. Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. М.: Минэкономразвития России, 2010.
4. А. В. Тебекин. Инновационный менеджмент. М.: Юрайт, 2013.
5. А. В. Тебекин. Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 2015.
6. А. В. Тебекин. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2015.
7. А. В. Тебекин. Теория менеджмента. М.: Кнорус, 2016.
8. А. В. Тебекин. Управление качеством. М.: Юрайт, 2014.
9. А. В. Тебекин, О. Е. Ломакин, А. Н. Норкина. Управление развитием бизнес-инкубаторов: монография. Saarbrücken, Palmarium Academic Publishing, 2014. – 288 с.
10. А. В. Тебекин, П. А. Тебекин. Управление качеством. М.: Юрайт, 2015.
11. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. М.: Минэкономразвития России, 2010.

**Methodical approach to quality management of high-tech innovative projects in the social sphere**

**A. V. Tebekin**, vice-rector on scientific work of the Russian customs Academy, doctor of technical Sciences, doctor of economic Sciences, Professor, honored worker of science and technology of the Russian Federation

**A. V. Mikitas**, deputy director, Foundation for Assistance to Small Innovative Enterprises in Science and Technology.

**I. V. Denisova**, State budgetary educational institution of higher professional education Tyumen state medical University, candidate of economic Sciences, teacher of chair of Russian history and economic theory

The basic aspects of quality management of high-tech innovative projects in the social sphere, including evaluation: functional completeness, innovative solutions, quality processes implementation stages of projects, achieved socio-economic effect. Based on the performance criteria defined methods that form the basis of the methodical approach to the management of quality hi-tech innovative projects in the social sphere.

**Keywords:** methodical approach, quality management, high-tech innovative projects, social sphere.