

## ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

**Муринович А.А.**

депутат, Нижнетагильская Городская дума (Россия), соискатель Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д.66, к. 510, murin.an.an@gmail.com

**Логинов М.П.**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д.66, к. 510, port-all@mail.ru

УДК 343  
ББК 66.033.141

**Цель.** Изучение теоретических основ проектного менеджмента в региональных органах власти. Разработка теоретических подходов к управлению межрегиональными проектами.

**Методы.** Исследование базируется на методах теории управления проектами в коммерческих и публичных организациях, а также методах системного анализа.

**Результаты.** Разработаны классификации принципов, методов и инструментов управления межрегиональными проектами в органах государственной власти.

**Научная новизна.** Расширена теория проектного менеджмента применительно к управлению межрегиональными проектами в органах государственной и муниципальной власти.

*Ключевые слова:* межрегиональный проект, принципы управления, методы управления, инструменты управления.

## PRINCIPLES AND METHODS OF INTERREGIONAL PROJECT MANAGEMENT

**Murinovich A.A.**

deputy, Nizhny Tagil City Duma (Russia), degree-seeking student of the Ural Institute of Management-Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), r.510, 66, 8 Marta str., Ekaterinburg, Russia, 620990, murin.an.an@gmail.com

**Loginov M.P.**

Doctor of Economics, Assistant Professor, Professor of the Economics and Management Department of the Ural Institute of Management-Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 Marta str., Ekaterinburg, Russia, 620990, port-all@mail.ru

**Purpose.** The study of the theoretical foundations of project management in regional bodies. The development of theoretical approaches to interregional project management.

**Methods.** The study is based on the methods of the theory of project management in commercial and public organizations, as well as the methods of systems analysis.

**Results.** The classification of the principles, methods and tools of interregional project management in public bodies is provided.

**Scientific novelty.** The theory of project management is extended in relation to the interregional project management in public and municipal authorities.

*Key words:* interregional project, management principles, management methods, management tools.

Одной из основных функций органов региональных и местных властей является развитие экономики, как прямыми, так и косвенными методами, включая создание благоприятных социально-экономических условий для привлечения инвестиций в регион. Как правило, привлечение инвестиций осуществляется в виде проектной деятельности, и чем больше инвестиций, тем сложнее проекты.

Эффективное управление крупными региональными или муниципальными проектами в условиях высокой неопределенности возможно только в рамках проектного подхода. Регионы и муниципалитеты должны быть организационно готовы к реализации межрегиональных проектов с участием нескольких субъектов РФ, различных источников финансирования и т.п.

Перед органами региональной власти поставлена задача создать систему управления сложными межрегиональными, региональными и муниципальными проектами, обеспечивающую достижение поставленных целей, сроков, бюджета, и соответствующих стратегий социально-экономического развития в условиях высокой неопределенности, меняющейся динамики бюджетного финансирования.

Процесс управления реализацией межрегионального проекта определяется сложным взаимодействием многих факторов, обусловленных как состоянием внешней и внутренней среды региональной хозяйственной системы, так и спецификой самого проекта как объекта управления.

Как известно, проект в его широком понимании это - замысел, идея, образ, воплощенные в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации; или это - работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание нового продукта (устройства, работы, услуги).

В рамках представленного исследования, авторами под "межрегиональным проектом" понимается крупномасштабный проект, выполняемый в рамках государственных экономических интересов или в интересах нескольких субъектов (регионов) Российской Федерации, являющихся его заказчиками и осуществляющих реализацию мероприятий проекта на основе кооперации.

Широкий диапазон целей и задач, решаемых в процессе разработки и реализации межрегиональных проектов, а также разнообразие условий их реализации требуют соответствующей дифференциации подходов к управлению ими.

Эффективное функционирование процесса управления межрегиональными проектами возможно только при наличии системы обеспечения, которая состоит из следующих элементов [1, с.39]:

- научно-методическое обеспечение, включает

комплекс методических разработок и материалов по планированию и разработке проектов, с целью установления единых терминов, принципов оценки, техники расчетов и методических подходов к определению эффективности проектов, адаптации их к действующим технологическим, экономическим, градостроительным, экологическим и другим стандартам;

- организационно-правовое обеспечение, включающее нормативные документы, регламентирующие взаимодействие всех участников, наличие организационных структур, осуществляющих действия по инициированию, разработке, реализации и контролю над проектами;

- ресурсное обеспечение, включает весь спектр имеющихся ресурсов, используемые в ходе подготовки и реализации межрегионального проекта.

Концепция управления межрегиональными проектами в современных российских условиях включает в себя: обоснование целей проектов; выработку основных принципов их реализации; разработку методов, инструментов и механизмов, включающих весь спектр воздействия для подготовки и реализации проектов [2, с.29].

Управление межрегиональными проектами осуществляется в рамках федеральной или региональной социально-экономической политики при соблюдении базовых идей и правил, создающих основы и обеспечивающих успешную реализацию проектной деятельности. В таблице 1 авторами приведены принципы управления межрегиональными проектами (исп. [3, с.14-16], [4, с.27-28], [5, с.17]).

Использование приведенных принципов, определяющих проектное управление в регионе, позволит создать систему правил, необходимую для формирования действенной системы управления межрегиональными проектами с учетом государственных стратегических и ценностных ориентиров.

В рамках подготовки межрегионального проекта в обязательном порядке осуществляется стратегическое планирование, результатом которого становится система организационно-правовых и финансово-экономических документов. Эти документы содержат основные экономические показатели, характеризующие результаты проекта, состояние региональной экономики субъекта после проекта на перспективу, а также описывают проблемы, с которыми придется столкнуться на пути реализации проекта [6].

Основными результатами управления межрегиональными проектами являются цели, сроки, качество и стоимость достижения результатов. Получить лучшие результаты можно выбирая соответствующие технологии управления проектами, состав, характеристики и назначения ресурсов для реализации межрегиональных проектов. Для управления ресурсами необходимо

Таблица 1 - Принципы управления межрегиональными проектами

| №                                | Принцип                                  | Характеристика принципа                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Общие принципы</i>            |                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1                                | Приоритетность                           | Иерархия приоритетов проектов на основе стратегии социально-экономического развития регионов                                                                                                                                        |
| 2                                | Государственное регулирование            | Регулирующее воздействие субъектов РФ на финансирование проектов                                                                                                                                                                    |
| 3                                | Нормативность                            | Осуществление проекта в рамках действующего законодательства                                                                                                                                                                        |
| 4                                | Целенаправленность и комплексность       | Решение конкретных проблем регионов, развитие всех элементов территориальной системы: инженерной и социальной инфраструктуры, диверсифицированной экономики, сосредоточение всех видов ресурсов на решение важнейших задач регионов |
| 5                                | Научность и оптимальность                | Научное обоснование целей проекта, применение методологических проработанных подходов для определения наилучших вариантов достижения поставленных целей                                                                             |
| 6                                | Эффективности                            | Реализация наиболее эффективных проектов, с позиции стратегического комплексного социально-экономического развития регионов                                                                                                         |
| 7                                | Безопасность                             | При разработке и реализации проекта необходимо обеспечить экономическую, политическую, военную безопасность регионов, создать механизм противодействия внешним и внутренним угрозам                                                 |
| 8                                | Экологичность                            | Соответствие проекта объективным требованиям охраны окружающей среды                                                                                                                                                                |
| 9                                | Общественная польза и сбалансированность | Проекты должны содержать в себе необходимость или полезность обществу регионов, необходим учет возможных последствий реализации проектов и взаимовлияния намечаемых мероприятий                                                     |
| 10                               | Масштабность                             | Реализация проектов «неподъемных» частным инвесторам                                                                                                                                                                                |
| 11                               | Государственно-частное партнерство       | Использование института государственно-частного партнерства                                                                                                                                                                         |
| 12                               | Участие населения региона                | Утверждение с участием населения региона стратегических программ развития, включающих межрегиональные проекты                                                                                                                       |
| 13                               | Прозрачности                             | Доступность информации о целях и приоритетах проектной деятельности, региональной политике, ходе реализации проектов                                                                                                                |
| 14                               | Баланса интересов                        | Соблюдение интересов участников процесса: государства, предприятий и организаций, населения территории                                                                                                                              |
| <i>Методологические принципы</i> |                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 15                               | Результативность                         | Положительный эффект при реализации проекта, превышение полученных результатов над совокупными затратами                                                                                                                            |
| 16                               | Адекватность и объективность             | Правильное отражение структуры и характеристик целей проекта                                                                                                                                                                        |
| 17                               | Системность                              | Соответствие проекта внешнему окружению и родительской организации, возможность получения положительных и отрицательных синергетических эффектов                                                                                    |
| 18                               | Комплексность                            | Оценка последствий реализации проекта в экономической, социальной, экологической и др. сферах                                                                                                                                       |
| 19                               | Гибкости                                 | Своевременная адаптация целей, функций, методов, инструментов к внешним условиям                                                                                                                                                    |
| 20                               | Ограниченность ресурсов                  | Количество ресурсов ограничено, необходимо учитывать плату за их расходование и использование                                                                                                                                       |
| 21                               | Неограниченность потребностей            | Общая потребность в ресурсах неограниченна, необходим выбор наиболее эффективного использования ресурсов                                                                                                                            |
| <i>Методические принципы</i>     |                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 22                               | Специфика проекта и его окружения        | Определяет содержание показателей эффективности, их структуру.                                                                                                                                                                      |
| 23                               | Динамичность процессов                   | Учет изменения во времени структуры и характеристик проекта                                                                                                                                                                         |
| 24                               | Согласованность                          | Учет приоритетности интересов и предпочтений участников проекта,                                                                                                                                                                    |
| 25                               | Неполнота информации                     | Учет неопределенности, необходимости управления рисками проекта                                                                                                                                                                     |
| <i>Операционные принципы</i>     |                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 26                               | Моделирование                            | Использование программных продуктов для анализа результатов проекта, создание моделей регионов                                                                                                                                      |
| 27                               | Компьютерная поддержка                   | Формирование баз данных, информационных ресурсов, компьютерное управление проектом в режиме on-line                                                                                                                                 |

обеспечить эффективную организационную структуру управления проектами, управление коммуникациями, персоналом и т.д.

Ресурсы, как правило, являются ограниченными в рамках конкретного пространственно-временного интервала. Следствием ограниченности имеющихся ресурсов является стремление к их наилучшему (оптимальному) использованию. Классификация видов ресурсов при управлении межрегиональными проектами представлена в таблице 2 (исп. [3, с.49]). Органы власти используют различные ресурсы, причем отдельные группы ресурсов в реальности представляют собой сложную комбинацию других видов ресурсов.

Перейдем далее к рассмотрению методов управления межрегиональными проектами.

Метод (от греч. methodos путь, способ исследования, обучения, изложения) это совокупность приемов и операций познания и практической деятельности; способ достижения определенных результатов в позна-

нии и практике. Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей [7].

Универсальный комплекс методов и инструментов управления межрегиональными проектами невозможно разработать для успешной реализации всех проектов. Для определенных типов проектов, состава участников проектов, окружения проектов необходим эффективный выбор методов и инструментов управления (исп. [3, с.50], [8, с.68]). В таблице 3 авторами приведена классификация методов управления межрегиональными проектами.

методов и инструментов управления определяется особенностями межрегиональных проектов, к которым можно отнести следующие факторы [5 с.154]:

- сложность четкого определения приоритетов, целей, критериев, требований и реальных начальных условий, предметной области, реальных границ, состава участников и заинтересованных сторон, область

Таблица 2 - Виды ресурсов управления

| № | Группа ресурсов (источник)                                  | Вид ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Административные                                            | Связи в государственных и местных органах власти, выполнение государственных заказов, участие в бизнесе государственных структур                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2 | Временные                                                   | Временные горизонты для принятия и исполнения решений, оперативность в принятии решений, трудоемкость операций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3 | Информационные                                              | Источники информации, информация по потребителям, рынку, производству, сбыту, отраслевая информация, базы данных, средства, способы и методы обработки информации                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4 | Материальные                                                | Сырье, материалы, технологические услуги, комплектующие, товары и др.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5 | Нематериальные                                              | Лицензии, патенты и другие права, бренд, ноу-хау, инновации, программные средства, информационные базы данных, статистика, права пользования, идеи, проекты и др.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|   | Организационно-управленческие                               | Стратегия, система управления реализацией стратегии, организация бизнес - процессов, организационная структура, организационные процедуры, управленческая информация, управленческие технологии, система снабжения, планирования, распределения ресурсов, контроля, система измерения и оценки (показателей), система мотивации, концепция управления, скорость принятия решений, коммуникации, качество управления, гибкость управления и др.                              |
|   | Природные                                                   | Географические особенности, климат, полезные ископаемые и др.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   | Производственно-технические                                 | Земля, природные ресурсы, здания, сооружения, средства производства, инфраструктура, производственные технологии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|   | Социальные и трудовые (кадровые): коллективные и личностные | Штат сотрудников, их численность, заработная плата и другие виды вознаграждения, предпринимательские способности, профессиональные требования (опыт, знания и умения), творческие и психологические качества работников, ожидания и стимулы трудовой деятельности, лидеры с предпринимательскими способностями, квалифицированные сотрудники, компетенции (знания, умения, навыки), команда, приемы и методы труда, коммуникации сотрудников с внешними контрагентами и др. |
|   | Финансовые                                                  | Денежные средства, ценные бумаги (акции, облигации), пай и доли в уставных капиталах, векселя, кредиты, займы, договоры, обязательства, гарантии, залоги, страхование и др.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Таблица 3 - Классификация методов управления межрегиональными проектами

| № | Признак                               | Вид метода                                   | Характеристика метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|---------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Факторы управления                    | Правовые                                     | Своевременное выявление потребности правового обеспечения управления проектами, разработка и принятие соответствующего нормативного документа                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|   |                                       | Экономические                                | Формирование экономических стимулов для субъектов экономической деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|   |                                       | Административные                             | Применение органами власти в отношении субъектов проектной деятельности определенных приемов для того, чтобы побудить их следовать установленным нормам и правилам                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2 | Характер управленческих воздействий   | Прямого воздействия                          | Региональные органы власти в инициативном порядке осуществляют определенные действия, используют принадлежащие им объекты и ресурсы, прямо влияют на субъекты экономической деятельности. Реализуются средствами административного влияния. Экономический и социальный эффект обеспечиваются оперативностью их применения и жесткой организационно-правовой регламентацией                                           |
|   |                                       | Косвенного воздействия                       | Воздействие управленческих структур на экономические интересы субъектов проектной деятельности, создание рамок, условий для их деятельности. Достоинством является возможность сбалансирования общественных и частных интересов. Недостаток – временной лаг между разработкой и применением мер и полученными изменениями в поведении и результатах деятельности субъектов экономической деятельности региона.       |
| 3 | Используемые регулирующие инструменты | Административные (организационные)           | Включают весь комплекс принятия нормативно-правовых документов, создающих и регулирующих правовые условия деятельности субъектов экономической деятельности с помощью разрешения, запрета, принуждения или ограничения. Методы являются формализованными, в основном предписывающими, по характеру воздействия преимущественно прямыми. Преимуществом является целенаправленность и оперативность решений и действий |
|   |                                       | Экономические                                | Создают условия для выбора субъектами экономической деятельности необходимого поведения, позволяющего взаимно увязывать общественные и частные интересы. Методы могут быть формализованными и неформализованными, прямыми и косвенными.                                                                                                                                                                              |
|   |                                       | Институциональные                            | Создание и поддержка ряда институтов, необходимых для деятельности субъектов экономической деятельности и реализации стратегии развития региона                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   |                                       | Социально-психологические (мотивообразующие) | Способы воздействия, основанные на использовании социально-психологических факторов, направленные на управление социально-психологическими отношениями в экономике региона. Обеспечивают согласованность интересов субъектов экономической деятельности                                                                                                                                                              |

Таблица 4 - Инструменты управления региональной проектной деятельностью

| №                                                | Методы управления | Инструменты управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Административные (организационные) методы</i> |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1                                                | Прямые            | Принятие законодательных актов, нормативных положений, касающихся регулирования проектной (инвестиционной, инновационной и др.) деятельностью в регионе, управление региональной собственностью, включая управление унитарными предприятиями госсектора, регистрация, лицензирование, квотирование, стандартизация, сертификация, экологическая экспертиза, приватизация, национализация, банкротство, антимонопольная политика, разработка и утверждение приказов, распоряжений, указов, принятие законодательных актов, нормативных положений, защита прав и законных интересов субъектов экономической деятельности, разработку и реализацию региональных программ развития.                                                                 |
| <i>Экономические (прямые) методы</i>             |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2                                                | Бюджетные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка, утверждение и финансирование межрегиональных проектов из средств регионального бюджета, конкурсный отбор проектов</li> <li>- контроль за целевым использованием бюджетных средств, выделяемых на финансирование утвержденных межрегиональных проектов</li> <li>- субсидии, дотации и субвенции, предоставляемые местным бюджетам на финансирование межрегиональных проектов</li> <li>- размещение на конкурсной основе средств бюджета субъекта РФ на финансирование утвержденных инвестиционных проектов</li> <li>- государственный заказ</li> <li>- компенсации</li> <li>- отсрочка по уплате долгов или списание долгов перед государственными предприятиями и организациями</li> </ul> |
| 3                                                | Налоговые         | Назначение и дифференциация налоговых ставок, порядка и сроков уплаты налогов, зачисляемых в региональный бюджет (с учетом действующих ограничений федерального законодательства), налоговые льготы при осуществлении капитальных вложений, налоговые каникулы, специальные налоговые режимы, экспортные и импортные таможенные пошлины и сборы (снижение либо отсутствие), амортизационная политика, инвестиционный налоговый кредит, льготный режим налогообложения при выплате дивидендов, прямые налоговые вычеты (скидки) по определенным видам затрат из налогооблагаемой прибыли, налоговые кредиты (скидки) при увеличении добавленной стоимости                                                                                        |
| 4                                                | Кредитно-денежные | Выпуск региональных ценных бумаг, получение доступа к льготному кредиту, лизингу, целевое кредитование, регулирование цен и тарифов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5                                                | Рыночные          | Вовлечение в инвестиционный процесс временно приостановленных и законсервированных строек и объектов, находящихся в региональной собственности, выдача разрешений на строительство, согласование землеустроительной, проектной документации, стимулирование спроса и регулирование цен, субсидирование затрат предприятий на патентование изобретений за рубежом, установление платежей за использование региональных и муниципальных ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Экономические (косвенные) методы</i>          |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6                                                | Бюджетные         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление бюджетных субсидий на развитие отсталых отраслей и территорий</li> <li>- установление порядка и условий предоставления бюджетных кредитов</li> <li>- бюджетные гарантии частным инвесторам</li> <li>- стимулирующие субвенции для предпринимателей, находящихся в сложных экономических условиях</li> <li>- реструктуризация задолженности предприятий перед бюджетом с последующей передачей имущества эффективным собственникам</li> <li>- бюджетный кредит, займы, государственные гарантии, поручительство</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| 7                                                | Налоговые         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление налоговых льгот и специальных налоговых режимов инвесторам</li> <li>- упрощение системы налогообложения для предприятий малого бизнеса</li> <li>- внедрение льготного налогообложения для предприятий, производящих социально значимые товары и услуги</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8                                                | Кредитно-денежные | <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление гарантий по кредитам региональным предприятиям</li> <li>- создание системы кредитных союзов взаимопомощи гражданам</li> <li>- операции с ценными бумагами на фондовом рынке</li> <li>- гарантии и льготы кредитным учреждениям, направляющим инвестиции в экономику региона</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 9                                                | Рыночные          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие конкурентной среды</li> <li>- предоставление региональных льгот в области внешних экономических связей для реализации проектов</li> <li>- предоставление, не противоречащих законодательству РФ, льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами, находящихся в региональной собственности</li> <li>- привлечение иностранных инвестиций</li> <li>- управление рисками проектов, включая страхование рисков</li> <li>- предоставление комплекса информационных и консультационных услуг по организации бизнеса, управлению проектами, бизнес-планированию</li> </ul>                                                                                                       |

*Институциональные методы*

- 10 Косвенные
- создание региональных инвестиционных фондов, залогово- гарантийных, венчурных и инновационных фондов, страховых, аудиторских, лизинговых и консалтинговых компаний при участии администрации региона
  - определение стратегических партнеров администрации в области разработки и реализации региональной инвестиционной стратегии (банков, страховых, лизинговых, аудиторских компаний и пр.), наделение их соответствующими полномочиями
  - создание координирующего, межрегионального и межведомственного органа в области проектов, для выработки рекомендаций региональным органам власти в развитии и осуществлении региональной стратегии, учета интересов субъектов экономической деятельности и населения региона
  - создание (развитие) информационно-рекламной инфраструктуры реализации региональной стратегии развития. Инфраструктура должна состоять из специализированных фондов, информационных и рекламных агентств, выставочных, демонстрационных и бизнес-центров, технопарков, учебно-деловых центров и пр.

*Социально-психологические (мотивообразующие) методы*

- 11 Прямые
- привлечение представителей субъектов экономической деятельности к работе в консультативно-совещательных органах регионального управления
  - содействие в формировании советов директоров предприятий, советов предпринимателей
  - информирование субъектов экономической деятельности о стратегии комплексного социально-экономического развития региона
- 12 Косвенные
- Моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата.

допустимых решений, выбор лучших альтернатив концепций проекта, их проектный анализ;

- необходимость моделирования макроэкономических, социальных процессов, создания новых форм и методов планирования, контроля, регулирования проекта, обеспечение координации и взаимодействия частей проекта и его участников, осуществления проекта в условиях неопределенности и неустойчивости внешнего окружения;

- определение состава и формирование «сборной команды межрегионального проекта», обеспечение ее устойчивого функционирования, мониторинга и актуализации проекта с учетом его прогресса, изменений окружения, целей, ограничений, защита команды проекта от прессинга политиков и администраторов;

- необходимость учета «человеческого фактора» внутри и вне проекта, обеспечение гласности, объективной оценки результатов, учета общественного мнения в процессе всего жизненного цикла проекта

- сложность объективной оценки и однозначной интерпретации промежуточных и конечных результатов

- необходимость определения начальных внешних условий с учетом уникальной предыстории, внешних ограничений и требований к результатам, времени, ресурсам, экологии, учет исторических, культурных особенностей внешней среды и менталитета населения;

- учет и оценка возможных последствий реализации проекта.

Возможности использования прямых методов управления на уровне региона вытекают из Конституции РФ и федеральных законов, однако ими же они и ограничены. Кроме этого, регионы, в условиях дефици-

та специальных нормативных актов, могут задействовать механизм самоорганизации бизнеса, то есть формирование правил игры самими ее участниками в виде обычаев делового оборота и правил ведения бизнеса. Косвенное регулирование нацелено на декларирование стратегических целей развития региона, создание необходимых материальных условий развития бизнеса.

Прямые методы управления представляют собой комплекс обязательных для исполнения требований и распоряжений государства по отношению к субъектам экономической деятельности. Данные методы оказывают непосредственное воздействие на деятельность хозяйствующих субъектов, они вынуждают их принимать решения, основанные не на самостоятельном экономическом выборе, а на предписаниях государства [9].

Косвенные методы создают предпосылки к тому, чтобы при самостоятельном выборе субъекты выбирали варианты, соответствующие государственной экономической политике. Косвенные методы не нарушают рыночной ситуации, способны балансировать общественные и частные интересы, недостаток – определенный временной лаг, возникающий между моментом принятия государством мер, реакции на них экономики и реальными изменениями в хозяйственных результатах.

В таблице 4 авторами приведены инструменты управления региональной проектной деятельностью в зависимости от используемых методов (исп. [3, с.45-48], [4, с.30-39], [10, с. 101]).

В завершение статьи, авторы отмечают, что рыночные отношения обязательно включают в себя элемент государственного регулирования в различных его формах с использованием методов и инструментов, основанных на основополагающих принципах

управления. Формирование системы управления межрегиональными проектами необходимо начинать административными методами, с последующим использованием экономических инструментов.

В связи с этим перед органами управления субъектов РФ, отвечающим за развитие региональной экономики, ставится сложная задача создания эффективных механизмов управления проектной деятельностью в регионе с использованием различных экономических рычагов, разделением функций в зависимости от уровня управления, прав, ответственности, различного рода рисков и т.д.

#### Литература:

1. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: учебное пособие. Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т систем. анализа РАН, Центр. экон.-мат. ин-т РАН. М.: Дело, 2008.
2. Муринович А.А. О роли предварительного исследования в проектном управлении муниципальными программами // Самоуправление. 2014. № 5. С.28-30.
3. Парфенова Е.Н. Развитие организационно-экономических методов управления региональными инвестиционными проектами. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Белгород, 2011.
4. Малышев Д.П. Механизм управления региональными инвестиционными проектами. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Великий Новгород, 2012.
5. Зубенко В.С. Управление проектами развития регионального инвестиционно-строительного комплекса. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2003.
6. Оценка потенциала саморазвития муниципальных образований: теория и практика / Тургель И.Д., Победин А.А., Трофимова О.М., Ручкин А.В., Шеметова Н.К. Екатеринбург, 2012.
7. Коробко В.И. Теория управления: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 383 с.
8. Логинов М.П. К вопросу о бюджетной модели ипотеки в России // Деньги и кредит. 2003. № 12. С.

67-69.

9. Самофалова Е.В. Государственное регулирование национальной экономики / 4-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2008. 272 с.
10. Тургель И.Д. Теоретико-методологические аспекты исследования жизненного цикла города // Вопросы управления. 2008. № 4. С. 94-104.

#### References:

1. Vilensky P.L., Livshits V.N., Smolyak S.A. Assessment of investment projects effectiveness: theory and practice: coursebook. Acad. Of nat. econ. under the RF Government, Inst. of syst. analysis RAS, Center. econ.-mat. inst RAS. M.: Delo, 2008.
2. Murinovich A.A. On the role of prior research in the project management of municipal programs // Samoupravlenie. 2014. № 5. P.28-30.
3. Parfenov E.N. Development of organizational and economic methods of management of regional investment projects. Dissertation for the degree of a candidate of Economics. Belgorod, 2011.
4. Malyshev D.P. The mechanism of regional investment projects management. Dissertation for the degree of candidate of Economics. Veliky Novgorod, 2012.
5. Zubenkov V.S. Managing the development projects of regional investment and construction complex. Dissertation for the degree of a candidate of Economics. Moscow, 2003.
6. Assessing the capacity of municipalities' self-development: theory and practice / Turgel I.D., Pobedin A.A., Trofimova O.M., Ruchkin A.V. Shemetova N.K. Ekaterinburg 2012.
7. Korobko V.I. Theory of management: Coursebook. M: UNITY-DANA, 2009. 383 p.
8. Loginov M.P. On the issue of the budget model of the mortgage in Russia // Money and Credit. 2003. № 12. P. 67-69.
9. Samofalova E.V. Government regulation of the national economy / 4th ed., ster. M.: KNORUS, 2008. 272 p.
10. Turgel I.D. Theoretical and methodological aspects of studying the city life cycle // Management Issues. 2008. № 4. P. 94-104.