

## 10.10. ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Кадышев Е.Н., д.э.н., профессор,  
зав. кафедрой отраслевой экономики;  
Кадышев М.Е., ассистент кафедры  
отраслевой экономики  
Смирнов В.В., к.э.н., доцент кафедры  
отраслевой экономики

*ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»*

Показано своеобразие построения российской экономической модели, раскрыта сущность и структура проектного управления развитием региона, обоснована необходимость применения многоуровневой модели управления проектами на уровне региона, выявлены предпосылки формирования многоуровневой организационной системы, обозначена концепция, принципы и структура многоуровневой организационной системы, раскрыты три уровня общности функций управления организацией на региональном уровне в соответствии с решаемыми задачами.

### ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития отечественных экономических моделей и системы выделяется общенациональная специфика, отражающая региональную структуру формирования национального экономического пространства. Исторически сложившиеся предпосылки развития российской экономики сформировали разнородную структуру экономик территорий, которые сформировались в соответствии с административно-государственным делением страны на хозяйственные автономные субъекты. Своеобразие построения российской модели на основе функционирования и развития совокупности автономных экономик с условным их делением административными границами является главной отличительной чертой в формировании принципов и подходов системы проектного управления в регионах.

В свою очередь условная автономность региональных экономик создает условия для реализации единого подхода по целеориентации хозяйствующих субъектов и формирования региональных организационных иерархий, представленных в виде регионального квазиэкономического управления. Такая организованность и упорядоченность, координируемая не только рыночными экономическими законами, но и законами, очерчивающими возможности и полномочия 83 субъектов Российской Федерации, создающих единое правовое поле государства, определяемое законодательными актами и иными нормативными документами, а также деятельностью региональной администрации в рамках существующего законодательства.

Сложившаяся ситуация с несбалансированностью развития региональных экономик предопределяет несбалансированность развития внутри региона. Несбалансированность развития различных подсистем и отраслей региональной экономики обусловлена как внешними факторами, исторически сложившимися в национальной экономике, так и множеством субъективных факторов, в том числе и тех, которые складываются исходя из-за неразвитости или полного отсутствия какой бы то ни было ценности, комплексности, системной схемы, перехода или механизма, позволяющего упорядочить процесс управления развитием организационно-экономической системы региона, ориентируемой на перспективные стратегические цели и задачи. Данный переход позволит приступить к решению целого перечня социально-экономических проблем и достигнуть приближения к сбалансированному развитию всей совокупности региональных экономик на политическом и экономическом пространстве страны.

## 1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

Теоретической и методологической основой перехода региональных экономических отношений является сущность и структура проектного управления развитием региона как сложного комплексного, хозяйственного объекта представленного в виде системной организации. Главной целью проектного управления развитием региона является обеспечение позитивных условий и предпосылок развития предприятий и организаций материального производства, а также предприятий и организации не материальной сферы и производственно-социальной инфраструктуры, которая строиться на основе рационального, комплексного использования имеющихся природно-сырьевых, человеческих, интеллектуальных, геополитических ресурсов, также промышленно-производственного, организационно-управленческого потенциала. Суть проектного управления сводиться к формированию целеориентированной системы регионального социально-экономической деятельности построенной на основе рационального интегрирования целей и потенциалов хозяйственных субъектов развития, которые в рамках регионов координируется механизмом проектного управления на уровне предприятий, находящихся в компетенции органов государственной власти, местного управления. Можно признать, что управление проектами на рациональном уровне есть форма интеграции предприятий разных форм собственности на добровольной основе с целью определения условий для своего развития посредством участия в общерегиональных проектах, сформированных в соответствии со стратегическим планом развития территории.

Для методологического обоснования структуры и природы функционирования модальности управления на региональном уровне необходимо применить методологию системного подхода. Представление процесса управления проектами в форме системы позволяет учесть множественность целей хозяйствующих субъектов, выступающих в качестве объекта проектного управления, оценить влияние внешних и внутренних факторов, представить все возможные взаимосвязи и отношения, возникающие в ходе проектного управления, определить разумные границы охвата объектов, количество самих проектов и уровень их актуальности и адекватности сложившимся условиям.

Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе и обществе. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как сложная система и, одновременно, как элемент большой системы [1].

Признавая системный характер проектного управления, необходимо определить системные свойства с целью формирования подхода в целом и определение форм и методов функционирования самого механизма проектного управления на региональном уровне. Главным свойством, определяющим сущность управления проектами как системного управления, является обоснованность приоритетов развития и структуры его участников, исходя из необходимости согласования цели проектов с целями участников проекта, на разных

стадиях своего развития как отдельных организаций, так и на разных уровнях иерархии в рамках регионального подхода к управлению проектами ввиду разной значимости предприятий и организаций в выдвигаемых региональных приоритетах развития. Исходя из этого, основной проблемой проектного управления является согласование целей участников проекта, имеющих разный статус и уровень развития, так как порождаемая этим разнонаправленность деятельности порождает множество целей, зачастую противоречащих друг другу. В этом аспекте представление процесса проектного управления как системы позволяет посредством свойства целенаправленности корректировать основные цели, входящие в систему элементов, и согласовывать множество целей объектов, исключая их альтернативность. В конечном итоге определяется необходимое и достаточное количество элементов, цели которых будут согласованы с целями проекта.

В этом аспекте интересен вывод А. Маршала [2] о том, что высокая степень дифференциации и комплексности является основой единства сложного экономического организма. Развивая предыдущие мнения, Р. Холл [6] указал, что горизонтальная дифференциация является одним из способов объективного разделения целей и задач. Таким образом, на уровне региона как совокупности различных организаций в рамках системы управления проектами проявление такого системного свойства, как дифференциация элементов, является одним из путей повышения организованности процесса достижения целей, поставленных в рамках того или иного проекта. Данный аспект в свою очередь адекватно выражается таким системным свойством сложных систем, как эквивалентности, которая определяет однозначную зависимость эффективности управления проектом от четкости и структурированности задаваемого конечного результата, описанного количественными и качественными параметрами цели. Суть такого системного свойства проектного управления в том, что в конечном итоге уровень организованности системы и механизмов управления проектами позволяет определить оптимальный набор элементов, участвующих в проекте, исходя из их целеполагания во внешней среде, чем точнее смоделирована цель и сама модель проекта, чем ближе процесс управления проектом к самой цели – результату проекта, его воплощению на практике в условиях реального производства. Такое свойство позволяет системе избавляться от несвойственных элементов, от тех участников проекта, цели которых в процессе проективного управления оказались несоответствующими целям проекта.

Исходя из вышеизложенного, развивая системное представление проектного управления, выделяется важное свойство процессности, когда элементы системы, взаимодействуя друг с другом и внешней средой, формируют определенные взаимоотношения во времени, определяя динамику функционирования системы в рамках цикличности ее развития. Это позволяет подвергать анализу функционирование системы управления проектами во времени и рассматривать все процессы с сетевой точки зрения с целью их оптимизации, а также определить, что управление проектами является саморазвивающейся системой.

Интегрируя проявленные системные свойства, необходимо сформулировать концепцию функционирова-

ния системы и управления проектами на региональном уровне, что позволит определить цели самой системы управления проектами, ее составляющие, очертить сферу интересов, принципы и критерии, необходимые для формирования механизма проектного управления в регионе и его организационного воплощения.

Региональная система управления проектами является большой организационной системой, имеющей системные элементы, свойства которых достаточны и необходимы для получения желаемого результата и в совокупности определяют особенности и требования проектного управления в целом, выражаемые в его механизме. Концепция проективного управления в регионе как открытой, саморазвивающейся социально-экономической системе должна ориентировать на два направления.

Первое направление концепции определяет необходимость ориентации целевых бизнес-процессов на потенциальную региональную и национальную экономики. Следовательно, проекты должны быть сориентированы в направлении социально-экономического развития территорий с учетом имеющихся ресурсов и потенциала, который может быть задействован в ходе реализации проекта. В данном случае необходима консолидация юридически независимых организаций, которые будут интегрироваться в рамках одного проекта, обозначенного в ранге региональных или национальных приоритетов. Такая интеграция бизнес-процессов позволит рационально использовать собственные ресурсы организаций и аккумулировать на главном направлении ресурсы и возможности региона. При этом все участники проекта интегрируют свои потенциалы на основе обоюдной, взаимной выгоды. Здесь весьма интересна идея, выдвинутая М. Портером [3], о подходе по созданию так называемых цепочек ценностей в сложных организациях, что также дополнил метод калькуляции затрат на основе формирования конечного продукта с использованием принципа ключевого ресурса и процессов, связанных с ним.

Второе направление концепции определяет то, что система проективного управления на региональном уровне создает условия и обеспечивает предпосылки пропорционального, сбалансированного развития материальной и нематериальной сферы экономики региона посредством:

- во-первых, постановки бизнес-процессов в ходе развития проектного управления таким образом, чтобы исключить доминирование одних организаций над другими, отсутствие возможностей саморазвития не в рамках одного проекта и сформировать процессы на принципах достаточности уровня полномочий организаций в управлении проектом и необходимости определенного уровня ответственности в процессе управления проектом, для чего необходимо достичь баланса интересов участников проекта и целей бизнеса каждого участника, согласовывать интересы топ-менеджеров, материальные и пространственные ресурсы и потенциалы организаций, участников проекта;
- во-вторых, создание условий для роста экономики региона посредством инициирования экономической активности в смежных отраслях, развитие нематериального производства, оказания сферы услуг, а также созданий условий для роста социального статуса региона и улучшения уровня жизни населения как важной составляющей в воспроизводстве рабочей силы.

## 2. МНОГОУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Концепция регионального управления проектами отражает условия формирования проблемно-ориентированной системы, построенной на базе рационального сочетания инновационного, ресурсного организационно-управленческого потенциалов региональных хозяйствующих субъектов с целью достижения поставленных задач в масштабе региональной экономики с использованием местных и привлекаемых ресурсов. Развитие такой системы координируется органами государственной власти с целью ориентирования усилий участников проекта на региональные цели и их консолидации посредством государственных мер стимулирования активности хозяйствующих субъектов. Такой подход по координации и стимулированию проектного управления на региональном уровне позволит обеспечить равнозначные условия самоорганизации предприятий в рамках проекта и обеспечит должный уровень независимости, самостоятельности и ответственности всех участников проекта, включая органы региональной власти.

Реализации данной концепции функционирования системы управления проектами на региональном уровне наиболее адекватно соответствует многоуровневая модель управления проектами, которая позволяет концентрировать на разных уровнях модели достаточное количество элементов, цели и задачи которых способны реализовать традиционную последовательность процесса управления проектами, включающую в себя этап постановки:

- цели проектов;
- этап проектирования;
- этап реализации.

Наиболее адекватно многоуровневая модель, соответствующая этапам процесса управления проектами, вписывается в структуру регионального устройства государственно-правовой системы РФ. В формировании концепции многоуровневой системы проектного управления инвестиционным процессом весьма важным является соответствие сущности составляющих систему элементов на всех уровнях ее рассмотрения сущности и природе самого инвестиционного процесса как объекта управления, политику которого адекватно отражает последовательность инвестиционного цикла, ориентированного на цели регионального развития как миссии инвестиционного процесса в целом.

Исходя из выдвинутых условий формирования механизма по оптимальной организации процессного управления инвестициями в регионе, многоуровневая модель представляется как трехуровневая композиция в виде локализованных иерархических уровней, решающих каждый свои обособленные задачи проектного управления и имеющих сложную структуру горизонтальных связей и вертикальных отношений.

Первый уровень – постановка целей управления проектами инвестиционных процессов. В качестве элементов первого уровня, способных принимать и формировать цели инвестиционных проектов, на региональном уровне являются органы государственной и законодательной власти, а также структуры региональной администрации, имеющие соответствующий статус и полномочия.

В процессе разработки целей управления проектами инвестиций на региональном уровне могут быть вовле-

чены как отдельные заинтересованные лица, так и различные общественные организации, определяющие политику проектного управления в регионе и представляющие собой либо объекты такого управления, либо отдельные элементы инвестиционного цикла. Такой конгломерат позволяет консолидировать цели и задачи отдельных инвестиционных проектов, интегрированных в рамках концепции системы регионального управления проектами, что позволяет ориентировать их на решение социальных задач с учетом особенностей регионального развития и его специфики.

На этом этапе придается государственное значение целям проектного управления, направляя его в соответствии с региональными интересами, соответствующим обеспечением, необходимыми условиями государственного стимулирования в виде различных законодательных актов и административных норм. Такое государственное регулирование при формировании целей региональной системы управления проектами, позволяет селективно координировать постановку и формулировку целей системы для обеспечения пропорциональности и сбалансированности регионального развития как основного результата инвестиционного процесса как объекта проектного управления.

Правильная постановка цели проектного управления инвестиционными процессами создает все предпосылки и условия для проектирования комплексного механизма управления проектами, функционирование и развитие которого определяется системными принципами, позволяющими получить систему саморазвивающуюся инвестиционную модель, способную с опережением воспринимать факторы внешней среды, их идентифицировать и адекватно перестраиваться с целью достижения большего эффекта инвестирования. На таком этапе формирования системы проектного управления органы государственной власти выступают в качестве синхронизирующего элемента, позволяющего привести в соответствие и по возможности максимально согласовать и сориентировать цели развития региона и цели отдельных хозяйствующих субъектов.

Второй уровень – проектирование модели управления и организации функционирования инвестиционного процесса. На этой стадии, исходя из представления проектного управления в виде организационной системы и ее концепции, решается задача оптимального проектирования процессов управления инвестициями посредством представления ложной структурной модели управления проектами на региональном уровне основными этапами проектирования модели будут:

- постановка обобщенной задачи проектного управления, исходя из сформированной цели управления инвестиционными проектами;
- оценка внешних и внутренних факторов функционирования процесса управления инвестициями;
- определение прямых и обратных связей функциональных зависимостей параметров, отражающих основные характеристики инвестиционных процессов как объекта проектного управления.

Уровень проектирования процессов управления инвестициями является не менее сложным и ответственным этапом системы проектного управления по сравнению с этапом постановки цели. Данный уровень организационно представляется в виде совокупности организаций, имеющих отношение к процессу разработки, планированию, прогнозированию и анализу инвестиций.

Совокупность предприятий и организаций, заинтересованная в результатах второй стадии проектного управления (выработке и утверждении проекта управления инвестиционной деятельностью в регионе), структурно и юридически независимая друг от друга, объединена в рамках региональной системы проектного управления под эгидой государственного регулирования инвестиционными процессами. Участники такого объединения организаций на стадии выработки проекта представляют собой предприятия, выражающие цели, задачи и функции, соответствующие каждому этапу инвестиционного цикла, с целью адекватного проектирования механизма управления таким специфическим объектом.

Структурно второй уровень можно сформировать на базе выделения основной группы организаций или ведущей организации в регионе по управлению инвестициями, которое выполняет цели и задачи основных этапов инвестиционного цикла, вокруг которой будут интегрироваться предприятия, выполняющие менее ответственные и менее значимые этапы цикла, а также организации по выполнению сопутствующих, вспомогательных и обеспечивающих задач отдельных этапов цикла, необходимых для разрешения основных вопросов проектирования (например – статистика, автоматизация, кадры и т.д.). На втором уровне определяются методы и средства реализации проекта, анализируются ресурсы и источники, формируются количественные и качественные параметры реализации проекта, разрабатывается его процессная модель в идее сетевой структуры и определяются четкие временные границы этапов реализации проекта с запланированным результатом, ожидаемым в ходе реализации проекта на третьем уровне многоуровневой системы.

Третий уровень – реализация проекта, на котором сбалансированная модель проектного управления инвестиционным процессом проектируется с учетом потенциала реального объекта инвестиций в условиях реального времени с учетом действия внешних факторов и существующих условий и предпосылок. Задача третьего уровня состоит в оптимальной адаптации проектных целей и задач, выработанных на втором уровне, к условиям реальной экономики. На данной стадии оцениваются возможности поглощения объекта инвестиций, возможные отклонения от проектных условий и устанавливаются корректирующие воздействия.

В рамках третьего уровня осуществляются процедуры контроля за реализацией целей проектного управления инвестициями, оценки несоответствия и выработке превентивных мер по координации инвестиционного процесса. На практике это выражается в виде реализации бизнес-проектов или бизнес-планов инвестиций на уровне производственно-технологических и организационно-управленческих процессов, реализуемых в рамках отдельных предприятий и организаций, вошедших в тот или иной объект инвестиционного процесса, на который распространяется система проективного управления региона.

Задачами третьего уровня является обеспечение гибкой реализации системы управления проектами за счет применения полного множества функций проектного управления на всех фазах жизненного цикла инвестиционного процесса посредством формирования функциональных структур по управлению процессом, разделение управленческих функций на внешние и внутренние, формирование из них множества рассредоточенных функций и их оптимизация на уровне от-

дельных объектов инвестирования – предприятий и организаций региона.

Сосредоточено и рассредоточено выполняемые функции по проектному управлению представляют организационную структуру системы управления проектами, в которых происходит распределение функций по уровням в зависимости от их классификации на каждом уровне на внешние и внутренние, что в итоге приведет к перераспределению функций проектного управления в соответствии с уровнем, сложностью и ответственностью решаемых задач, начиная от первого – регионального уровня и заканчивая третьим уровнем – реальных объектов инвестиций. Полученная организационная структура в виде иерархической схемы выполнения функций проектного управления по достижению установленной цели, в соответствии с уровнем сложности и ответственностью решаемых задач, начиная от первого – регионального уровня и заканчивая третьим уровнем – реальных объектов инвестиций – является функциональным содержанием механизма проектного управления инвестициями в регионе, реализация которого возможна через организационную структуру управления проектами.

Механизм проектного управления инвестициями в регионе является функциональным выражением процесса проектного управления как системы и обладает системными свойствами. Следовательно, при формировании системы проектного управления и его функционального механизма необходимо определить его системные свойства, соответствующие его целям и назначению.

### 3. ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ МНОГУРОВНЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Наблюдающийся процесс трансформирования российской экономики на протяжении десяти лет определяет новые пути перехода от централизованной, плановой экономики к новой, адаптированной для РФ рыночным механизмам. Плановая экономика не содержала элементов конкуренции, была жестко нацелена на конечные результаты и не позволила производителям гибко реагировать на меняющийся спрос потребителей. Отсутствие соперничества в такой экономической системе приводило к снижению заинтересованности в качестве продукции, что делало ее неконкурентоспособной относительно западных стран, исключая лишь те отрасли, которым отдавался приоритет, – космическим, военным и др. Управленческие структуры таких предприятий были также жестко нацелены на выполнение плановых заданий, в них практически отсутствовали элементы по работе с окружающей средой и регулированием внутренних факторов, вся инновационная политика предприятий определялась государственными плановыми органами централизованно.

В результате начавшегося перехода к новым экономическим отношениям в первую очередь была ликвидирована система целевого государственного планирования и предприятия оказались предоставленными сами себе. В таких условиях менеджмент плановых предприятий был не в состоянии справиться с новыми задачами изучения рынка и стратегического планирования. Предприятия работали по известной технологии, производя товар, хорошо знакомый потребителю и имеющий в то время устойчивый сбыт. В образо-

вавшуюся нишу от системы централизованного снабжения и сбыта продукции вошли новые элементы с чисто коммерческими интересами, которые еще более усугубили связь производителей с потребительским рынком. Образованные службы маркетинга на предприятиях носили больше демонстративный характер, а их функции незначительно отличались от функций по сбыту продукции. Сами службы маркетинга были первым, но единственным звеном рыночной ориентации предприятия и в одиночку, без связи с другими подразделениями предприятия, были не в состоянии изменить политику и менеджмент руководства в части управления в новых условиях. К тому же квалификации и опыта у новых служб было недостаточно.

Во внешней среде предприятия происходило становление новых рыночных структур: биржи, банки, коммерческие фирмы по опыту зарубежных стран, которые пытались установить свой контроль за нововведениями рынка и извлечь из этого наибольшую прибыль. Данные образования носили чисто конъюнктурный характер и не рассматривали предприятия в виде стратегических партнеров, зачастую пользовались некомпетентностью некоторых руководителей и слабым менеджментом.

В итоге такая ситуация привела к постепенному расстрачиванию экономического потенциала промышленных предприятий, невозобновляемости инновационных процессов в них и незаинтересованности высших партнеров в развитии предприятий. В ряду указанных причин была и внутрипроизводственная, погоня за большей прибылью привела к распылению конструкторско-технологического потенциала многих предприятий, их задачей стало обеспечение выпуска продукции, а не работа над перспективными образцами. Организационно это наблюдалось в виде передачи специалистов из ведущих конструкторских подразделений в производства.

Во внешней среде стала проявляться тенденция к разорению коммерческих фирм и некоторых рыночных институтов. Такой элемент рынка, как биржи, которые на первых этапах трансформации экономики были актуальны, и их количество было неоправданно велико, к концу этого периода значительно сократился. Возникла упорядоченность между партнерами по бизнесу, упали объемы производства, а следовательно, и потребности в сырье, полуфабрикатах и комплектующих, для сокращения затрат стали популярными прямые внебиржевые сделки. Это был закономерный результат действия объективных экономических законов.

В то же время на предприятиях прошла волна субъективного мнения о новых элементах рыночной экономики – маркетинге, инновациях и стратегическом менеджменте как об излишних структурах, которые в свою очередь дискредитировали себя своей некомпетентностью и неспособностью интегрироваться в производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Их роль сводилась к чисто представительским, рекламным функциям и реализации продукции.

В середине 1990-х гг. в отечественной экономике наметилась тенденция отрицания копирования западной системы хозяйствования и неуправляемая переориентация экономики на чисто конъюнктурные цели. Возникла большая диспропорция среди отраслей народного хозяйства. У одних отраслей, в основном топливно-сырьевых и перерабатывающих, обнаружился

устойчивый рост, у других, наукоемких и машиностроительного комплекса, – спад производства из-за невозможности их продукции конкурировать с ввозимыми в страну импортными товарами.

Такая ситуация отчасти была создана вследствие неправильной приватизации, несовершенства законодательной базы, а также неспособности государства к определению и поддержке приоритетных направлений развития экономики. В результате вокруг сырьевых отраслей стали объединяться различные финансовые структуры, строиться холдинги и финансово-промышленные группы, и все направление инвестиций было ориентировано на такие сырьевые и топливно-энергетические отрасли. Конъюнктурный подъем одних отраслей проходил на фоне упадка в машиностроении, легкой и других отраслях промышленности. В практику вошло банкротство предприятий и их арбитражное управление.

В таких условиях очевидной стала проблема стратегической ориентации обанкротившихся предприятий и их эффективного рыночного поведения. В этот период стали реанимироваться вопросы оптимизации маркетинга на предприятии и постановки механизма инновационной восприимчивости производства. Как элемент антикризисного управления в оргструктурах предприятий стала применяться методика разукрупнения с одновременным делегированием полномочий по управлению и ответственности за прибыль. Так, в структуре предприятий-гигантов стали появляться дочерние предприятия и хозяйственные подразделения (центры прибыли), самостоятельно ориентирующиеся на рынке, но с обязательным сохранением общекорпоративных целей.

К середине второй половины 1990-х гг. стали более отчетливы попытки государства регулирования процессов управления производством и рыночного поведения субъектов хозяйствования. Так, государство было инициатором введения арбитражного управления многих отечественных предприятий, предоставляло скидки и налоговые льготы таким предприятиям. Была попытка развязки неплатежей между предприятиями за счет введения в обращение различных видов ценных бумаг как средств расчета. Региональные органы власти стали проводить протекционистскую политику в отношении градообразующих предприятий регионального уровня и др.

Но этих мер явно недостаточно. Позитивные изменения в экономике, на примере отдельно взятого региона, сдерживаются из-за недостатка рыночной инфраструктуры и других элементов рыночной экономики, отсутствия горизонтальных связей среди различных институтов регионального уровня и поддержки государства в их становлении и организационном развитии.

На основе ретроспективного анализа можно сделать вывод о том, что организационное развитие экономики как на уровне субъектов РФ, так и на уровне отдельных предприятий происходило в соответствии со следующими этапами.

- Этап 1 – копирование западной экономики, от конца 1980-х – середина 1990-х гг. Происходило полное перенесение экономической теории и опыта бизнеса на постсоветское пространство без осмысления специфичности плановой экономики и обратного процесса демонаполизации от западных теорий, исследовавших обратный процесс – от рынка чистой конкуренции к рынку монополистической конкуренции. Этап становления новых рыночных струк-

турных подразделений внутри предприятий и начало формирования рыночной инфраструктуры.

- Этап 2 – конъюнктурная ориентация в развитии экономики, середина 1990-х гг. Рост естественных монополий, концентрация вокруг них финансовых институтов, образование сырьевых финансово-промышленных групп, одновременный спад и банкротство отраслей, производящих средства производства и сложные бытовые товары. Этап зарождения новых организационных форм, выходящих за рамки одного предприятия, образование междуфирменных структурных организаций.
- Этап 3 – государственное регулирование рыночного поведения субъектов хозяйствования, середина второй половины 1990-х гг. Широкое введение практики арбитражного управления, регулирование роста монополий, определение приоритетов в развитии экономики и ориентация на конечные результаты. Протекционистская политика государства.

Осмысление данных этапов привело к заключению, что организационное развитие субъектов рынка проходило в соответствии с объективными экономическими и системогенетическими законами и закономерностями развития организаций. Тем не менее в результате развития у организационных структур различных форм собственности отмечаются некоторые закономерности, оказывающие влияние на их развитие и эффективность.

Данные закономерности являются следствием общеуправленческих и психологических особенностей организации, как совокупности индивидуумов, возникающих под действием факторов переходного периода трансформационной экономики. В результате исследований нами были вскрыты следующие закономерности.

#### **Закономерность запаздывания**

Всякая спроектированная организационная структура в виде управленческой системы по своим параметрам закономерно отстает от постоянно развивающейся рыночной ситуации. Свойства элементов оргсистемы и их функции проектируются под цели системы. Целью любой организационно-производственной системы является удовлетворение потребностей общества. Потребности общества в свою очередь носят динамичный, спонтанный, слабопрогнозируемый характер. Любой организационной системе необходимо первоначально распознать тенденции развития потребности, проявляющиеся в виде слабых сигналов, и переориентацию в направлении выявленной тенденции целеполагания и функциональной структуры организации с последующей реструктуризацией ее элементов. Данный процесс имеет свою длительность, чем и объясняется отставание показателей и функциональных параметров организационных структур от требуемых на рынке. Данная закономерность определяет действие внешних факторов на организационную систему.

#### **Закономерность неадекватности**

Любая организационная структура, спроектированная на достаточно конкретные и прогнозируемые условия рынка, всегда не соответствует ему в силу действия внутренних факторов организационной системы, таких как негибкости, неисполнения всего спектра запрокированных функций, инертности в принятии решений. Главным фактором, обуславливающим действие данной закономерности, является человеческий фактор. Присутствие в организационной системе индивидуума как субъективного, непрогнозируемого элемента, который, преломляя в своем сознании смысл выполняемых им функций, всегда вносит в них собственное толкование процедуры их выполнения, чем и обуславливается

отклонение исполнения от планируемого. Следствием закономерности неадекватности является фактор некомпетентности как свойство любой закрытой организационной системы. Данное свойство проявляется тогда, когда организация, полностью или частично изолированно функционируя от других специализированных организаций, пытается адекватно и своевременно реагировать на все внешние возмущения.

В результате действия приведенных закономерностей организационная структура становится неэффективной, громоздкой, так как в ней наблюдается множество остаточных элементов, функционирование которых в структуре организации нецелесообразно и нерентабельно и приводит к убыткам. В то же время новые элементы, адекватные внешним условиям, не всегда могут эффективно выполнять свои функции, так как не всегда обеспечены полной информацией и компетентными специалистами, содержание которых в «замкнутых» организациях не позволяет их полностью загрузить, что приводит к дополнительным накладным расходам.

## **4. КОНЦЕПЦИЯ, ПРИНЦИПЫ И СТРУКТУРА МНОГОУРОВНЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**

В целях снижения действия на организацию негативных факторов, индуцированных закономерностями, нами предложен подход по формированию многоуровневой организационной системы, позволяющей подойти к решению проблемы эффективного управления объектами рыночного хозяйствования. Данный подход основывается на стратегии опережающего проектирования функциональных управленческих структур при обеспечении достаточного количества системогенофонда.

Данной стратегии наиболее полно соответствует концепция многоуровневой организационной системы, которая позволит сконцентрировать на разных уровнях системы достаточное количество элементов, обладающих необходимыми свойствами, вертикальная и горизонтальная интеграция которых позволит приобрести системные свойства, способные с опережением воспринимать изменения рынка и адекватно перестраивать свою функциональную структуру. Данный подход основывается на принципах функциональной дифференциации элементов, четком распределении функций по уровням и элементам с последующим распределением решаемых задач в соответствии с целеполаганием каждого элемента – конкретной организации и всей суперсистемы в целом.

Наиболее удачно такая система вписывается в условия региональной государственности субъектов РФ. В определении концепции многоуровневой системы роль играет адекватность ее составляющих политике самой организации – предприятия как объекта управления, вытекающая из единой производственно-технической политики и миссии предприятия в целом.

В общем виде политика промышленной организации как линия поведения, которой должно придерживаться предприятие в определенных хозяйственных ситуациях для достижения своих целей, будет проводиться в соответствии с требованиями социального развития, общественного прогресса, общечеловеческой морали и культуры, а также требованиями экологии, безопасности и этики. Функционирование организации должно способствовать развитию общества и персонально каждого его

члена, не должно наносить ущерб здоровью населения и вред окружающей природе, развивать антиморальные и низко культурные тенденции в обществе.

Сформированная общая концепция многоуровневой системы основывается на следующих принципах.

- Принцип комплексности определяет наличие в многоуровневой системе полного перебора функций по управлению организацией в условиях рыночной экономики. Полный перебор функций определяется декомпозицией основных направлений деятельности производственной организации в соответствии с декомпозиционными циклами.
- Принцип адекватности определяет необходимый и достаточный соответствующий условиям внешней среды набор элементов организационной структуры управления организацией.
- Принцип интегрированности позволяет методами вертикальной и горизонтальной интеграции определить гибкие организационные формы управления внутри многоуровневой системы для повышения компетентности и снижения времени принятия решений.
- Принцип экономичности – многоуровневая система, которая позволяет распределить все задачи по управлению организацией по специализированным элементам управления многоуровневой системы, чем обуславливаются меньшие затраты на процесс управления и минимизация ошибок, приводящих к убыткам.
- Принцип адаптивности определяет возможность конкретных организаций, используя потенциал всей многоуровневой системы перестраиваться под действием внешних и внутренних факторов и противостоять энтропийным тенденциям.

Теория системного анализа как методологическая основа настоящих исследований предполагает исследование и описание сложных объектов, которые трудно описать математическими методами. В том случае, когда сложность объекта превышает возможности исследования, применяется системный подход, основой которого является структурирование объекта и представление его в виде связанного множества образующих элементов. В свою очередь для выделенных таким образом элементов можно применить существующие модели и методы.

Проведя системный анализ для исследования организационных систем с использованием основных инструментов, таких как структурный и параметрический синтез, применяемые для изучения структуры системы и ее поведения, можно заключить, что основные, базовые подходы системного анализа справедливы и для организационных систем.

В исследовании в качестве сложного объекта системных исследований принята совокупность организаций различных по своим видам деятельности и организационно-правовым формам. Данная совокупность конечна, и ее численность определяется границами региона. Таким образом, в виде объекта приняты организации и процессы, возникающие как в них, так и между ними в рамках административного региона.

Для исследования процессов, протекающих в таком организационном объединении, и выработки методов оптимального использования свойств входящих в объект элементов рассмотрим данную совокупность с системной точки зрения. Системное представление объекта также необходимо для исследования путей ликвидации негативного действия факторов внешней и внутренней среды, обусловленных действием упомянутых закономерностей.

Одной из целей данного исследования работы являлось исследование региональных особенностей организационного развития промышленных предприятий. Исходя из анализа отечественной и зарубежной литературы, под организационным развитием мы понимаем приобретение в процессе эволюции необходимого и достаточного потенциального уровня элементов организации, способных своими свойствами создать условия для экономического роста региона посредством эффективного управления социально-экономическими процессами в регионе. Данное развитие подразумевает эволюционный синтез выполняемых функций исследуемыми организациями с целью большей адаптивности их во внешней среде, снижения издержек и убытков от действия внешних факторов и мобилизации потенциальных возможностей всех организационных структур региона для повышения его конкурентоспособности.

Процесс функционального взаимодействия организаций на уровне региона представляет собой комплексный, взаимосвязанный механизм, имеющий сложную систему горизонтально-вертикальных связей. С позиций системного подхода данный механизм можно представить стратифицированной концептуальной моделью в виде трех взаимопроникающих уровней выполнения функций. Критериями дифференциации функций по уровням выступают категории сложности и масштабы решаемых задач, а также цели предприятий и необходимые возможности их достижения.

В целом регионе достигается три уровня общности функций управления организацией в соответствии с решаемыми задачами.

Уровень 1 – рассматривается отдельная организация как базовый элемент многоуровневой системы. Это предприятие, имеющее свой производственный цикл, определенную внутреннюю структуру и функции. Данная организация строится в зависимости от целеполагания во внешней среде и определяет свою функциональную структуру в соответствии с основными декомпозиционными циклами и этапами формирования организационной структуры предприятия.

Целями уровня 1 являются обеспечение гибкой системы управления предприятием за счет применения полного набора управленческих функций по всем фазам жизненного цикла организации, определение границ организации и разделение управленческих функций на внешние и внутренние, исключение дублирования функций и их оптимизация на уровне предприятия.

Уровень 2 образуется как результат интеграции функций группы организаций, объединенных единой целью, но структурно независимых. В данной группировке организаций присутствует явно выраженное центральное интеграционное звено функций, прямо индуцированных первичным целеполаганием группы организаций. Центральное звено функций, как правило, выполняется элементами, которые укладываются в физические границы одной ведущей организации (материнская компания). Другие звенья вторичных функций, необходимых для успешного развития организации, определенных также в результате декомпозиции основных циклов, но по плотности и интенсивности связей с центральным звеном функций выполняются теми элементами, которые не укладываются в границы ведущей организации и выполняются другими ведомыми организациями (дочерними предприятиями).

Цели ведомых организаций определяются как цели уровня 2 целей ведущей организации.

На практике такой уровень можно проиллюстрировать группой организаций, состоящих из материнской компании и группы дочерних предприятий, призванных обеспечить рыночную устойчивость группы и материнской компании путем специализации на выполнении вспомогательных и обеспечивающих функций, необходимых основной организации, но выходящих за рамки ее деятельности, либо включение которых в основную комплектацию приведет к распылению средств, снижению управляемости и угрозе качественного выполнения основной группы функций.

Уровень 3 обусловливается интегрированием целей и задач группы организаций, объединяемых на партнерских отношениях для достижения взаимодовлетворяющих результатов на паритетных началах. Данный уровень является заключительным этапом распределения по элементам полного перебора декомпозиционных функций организационного развития. Для придания процессу организационного развития ориентации, соответствующей региональным интересам, необходимо выделить приоритетные направления и определить государственные рычаги стимулирования такого процесса.

Такого рода государственное регулирование определяет специфику уровня 3 региональной многоуровневой организационной системы в целях гибкого управления процессами организационного развития, происходящими в нем, а также для придания этому процессу пропорциональности, избегание перекосов в организационном развитии и ориентации его в соответствии с политикой организационного развития.

Иллюстрацией уровня 3 служат различные виды холдингов и финансово-промышленных групп, а также государственные меры по стимулированию роста отдельных отраслей, например производство и переработка сельхозпродукции. Таким образом, уровень 3 определяет организационно-правовые и политико-правовые условия организационного развития предприятий для роста их конкурентоспособности. Данный уровень включает в себя нижележащие уровни 1 и 2. Элементами данного процесса являются промышленная структура региона, инфраструктура, а также действие региональной законодательно-нормативной базы, способствующей производству и сбыту товаров за пределы региона, введению инноваций и росту инвестиций в реальную экономику как самого региона, так и за его пределами.

Региональный аспект эффективности организационного развития является наиболее сложным и особенно актуальным в условиях национальных образований и государственности. Данный процесс интеграции описывается в соответствии с жизненным циклом организации и процессами организационного поведения субъектов хозяйствования регионального уровня, как целостного единого механизма хозяйствования с использованием всех видов ресурсов региона в рамках единого правового пространства, путем формирования региональной системы информационных и материальных потоков для получения системного эффекта в целях обеспечения конкурентоспособности целого региона. Данный процесс можно назвать глобальным интеграционным циклом.

В соответствии с принятой нами методологией, на уровне 3 также можно выделить два направления организационного развития региона.

Первое связано с оптимизацией общего организационного поведения предприятия в соответствии с этапами жизненного цикла организации. Процессы на данном уровне являются обобщающими и интегрирующими процессы уровня 2, а также включают в себя кроме него всю рыночную и производственную инфраструктуру, обеспечивающую конкурентоспособность на уровне региона, что позволяет рассмотреть проблему обеспечения конкурентоспособности на микроуровне.

Второе рассматривает на макроуровне интеграционные циклы, происходящие в регионе. Элементами данных циклов являются различные субъекты хозяйствования, рассматриваемые на микроуровне и имеющие свои жизненные циклы.

Рассматриваемый интеграционный цикл является синергетически связанным с циклами нижележащих уровней, вбирает их в себя и органично соединяет согласно закономерностям стратификации социально-экономических систем. Механизм развития данного интеграционного цикла представляется нам в соответствии с закономерностями образования филотехногенетической спирали.

По нашему мнению, существуют и некоторые особенности развития данных циклов. Это спиралевидный характер процесса на макроуровне, который развивается исключительно поступательно, не имеет обратных ходов на вышележащих уровнях спирали относительно нижележащих. Объясняется это тем, что на каждом новом уровне развития процесса организационного развития региона необходимы новые и все более совершенные общие организационные формы обеспечения эффективности и конкурентоспособности, в то же время старые не исключаются и не проходят на высшем уровне путь нижележащего образования. Таким образом, на макроуровне процесс развивается только в соответствии с законом «втягивания» и «вложения».

Наряду с этим на микроуровне данные процессы характеризуются тенденцией уменьшения шага спирали, с одной стороны, и увеличения его диаметра – с другой. Эти процессы прогрессируют в прямой зависимости от скорости эволюции процессов организационного развития. Причиной такой тенденции протекания процессов на микроуровне являются все более плотная конкуренция, рост конкурентной среды в соответствии с действием внешних факторов. Каждый этап процесса организационного развития с течением времени становится более трудоемким и дорогостоящим по сравнению с предыдущим, увеличивается противодействие конкурентов, происходит двоякое действие научно-технического прогресса, возрастают требования государства и социальные ограничения. Для преодоления этих возрастающих противоречий в рамках уровня 3 обеспечения конкурентоспособности происходит горизонтальное группирование различных организационных форм и субъектов хозяйствования для адекватного реагирования на действия внешних отрицательных факторов. Установленное таким образом горизонтальное группирование фиксирует размах или диаметр спирали, определяющей закономерность данного процесса. Таким образом, с каждым шагом эволюции процесса будет нарастать естественное сопротивление, объясняемое действием объективных экономических законов, что вызовет увеличение диаметра спирали и снижение ее шага.

Данный процесс может продолжаться столь долго, сколько будет возможным сделать системе следующую



щий шаг (виток), до тех пор, пока количество субъектов, описанных окружностью спирали, будет находиться в диалектическом единстве с допустимым уровнем энтропии. В момент времени, когда издержки по связям внутри «описанных» субъектов превысят полезный системный эффект от их объединения и образованная таким образом система в существенной форме не сможет продолжить своего развития, данный процесс будет считаться законченным. Следующим этапом станет выделение из описанной окружности новых образований, которые начнут параллельные процессы на новом уровне развития.

Таким образом, можно выделить специфический интеграционный цикл, проходящий в своем развитии три этапа:

- 1) зарождение процесса;
- 2) развитие процесса;
- 3) преобразование процесса.

После этапа 3 формируется более совершенная древовидная структура процесса, имеющая одно начало и некоторое количество разноориентированных направлений, объединенных единой концепцией процесса организационного развития для повышения эффективности и конкурентоспособности региона.

Данный переход является в свою очередь и контролирующим этапом. Согласно закономерности обновления, не все элементы, описанные окружностью спирали последнего витка, являются началом процессов высшего уровня организационного развития. В результате действия закона необходимого разнообразия системогенофонда они образуют необходимый набор элементов, достаточный для действия закона системозволюционного отбора, иначе в соответствии с указанным законом данный процесс может необратимо затухнуть в результате недобора критической массы системогенофонда элементов процесса организационного развития региона.

Можно выделить два направления дальнейшего развития процесса: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное развитие процесса предполагает расширение и структуризацию древа интеграционного процесса внутри уровня 3 (интеграция на уровне региона, на межотраслевом уровне и др.). Вертикальное развитие процесса определяет переход процесса интеграции на государственный и мировой уровни, действие интеграционного процесса на континентальных рынках и др. Данный переход весьма сложен на практике, попадает под действия различных антимонопольных и политических организаций, представляет собой тему отдельного исследования и выходит за рамки настоящей работы.

На данный процесс действуют факторы, внутренние и внешние, регионального уровня:

- внутренние – факторы хозяйствующих субъектов;
- региональные – политические, демографические, экономические, культурные, национальные;
- внешние – государственно-правовые, финансово-экономические, социально-экономические, геополитические.

Все уровни и конкретные компоненты данного регионального механизма, конечно, связаны между собой, снизу вверх – вхождением локальных процессов обеспечения конкурентоспособности в более сложные процессы верхних уровней и сверху вниз – путем создания верхними уровнями условий и предпосылок для нормального протекания процесса организационного развития на более низких, локальных уровнях.

Таким образом, данный трехуровневый механизм образуется как объединение всех компонентов процесса организационного развития в единую систему посредством прямых и обратных связей. Прямые связи определяют технологическую последовательность действий по обеспечению развития процесса, обратные связи представляют собой механизм стимулирования и обеспечения процесса, а также учета разницы между планируемыми и фактическими результатами процесса формирования и функционирования организационных систем.

## Выводы

При формировании региональной системы проектного управления необходимо учесть следующие основные положения:

- базисом формирования структуры региональной системы проектного управления должна являться предварительно выявленная совокупность функций проектируемого объекта;
- любая новая структура является результатом эволюции развития предшествующей, причем первая наследует все положительное, накопленное ранее, вторая получает новое развитие под влиянием новых условий и прогрессивных тенденций общественного развития;
- среди множества альтернатив развития структуры проектируемого объекта наилучшим является тот вариант, который в наибольшей мере разрешает противоречия между желаемым и достигнутым.

Существенной чертой изложенных принципов и подходов формирования региональной системы проектного управления является признание, во-первых, первичности образования функций и вторичности структуры, во-вторых, роли историко-эволюционного анализа в исследовании новых систем.

В процессе формирования региональной системы проектного управления необходимо рассматривать условия синтеза структуры проектируемой организации, содержанием которого являются проведение целенаправленного поиска организационных решений на основе анализа декомпозиционного множества функций проектируемой организации и отбора вариантов их структурной реализации, образуемых путем группирования (объединения). Комбинируя эти варианты, можно получить некоторый набор альтернатив построения структуры организации. Выбор предпочтительной комбинации основан на учете действующих ограничений и исходных условий.

## Литература

1. Кадышев Е.Н. Проектирование интегрированной системы управления организацией на региональном уровне [Текст] / Е.Н. Кадышев. – М. : Гелиос АРВ, 2000. – 210 с.
2. Маршалл А. Принципы экономической науки [Текст] / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – 594 с.
3. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] : пер. с англ. / М.Э. Портер. – М. : Вильямс, 2002. – 496 с.
4. Смирнов В.В. Парадигма и концепция эффективного социально-экономического развития региона [Текст] / В.В. Смирнов // Регионология. – 2011. – №2. – С. 56-63.
5. Смирнов В.В. Специфика социально-экономического морфогенеза региона в условиях неустойчивой экономики [Текст] / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №5. – С. 415-426.
6. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты [Текст] / Р.Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

## Ключевые слова

Концепция; многоуровневая модель; организационное развитие; подходы; предпосылки; принципы; проектное управление; региональная система; структура; сущность; функционирование.

*Кадышев Евгений Николаевич;  
Кадышев Михаил Евгеньевич;  
Смирнов Валерий Владиславович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность исследуемой темы обусловлена объективной потребностью в установлении принципов и разработке подходов формирования региональной системы проектного управления. С целью грамотного решения этой проблемы были поставлены следующие взаимосвязанные задачи:

- показать своеобразие построения российской экономической модели;
- раскрыть сущность и структуру проектного управления развитием региона;
- обосновать необходимость применения многоуровневой модели управления проектами на уровне региона;
- выявить предпосылки формирования многоуровневой организационной системы;
- обозначить концепцию, принципы и структуру многоуровневой организационной системы;
- раскрыть три уровня общности функций управления организацией на региональном уровне в соответствии с решаемыми задачами.

Научная новизна представленного материала не вызывает сомнений, в частности, авторы обосновали, что региональная система управления проектами является большой организационной системой, имеющей системные элементы, свойства которых достаточны и необходимы для получения желаемого результата и в совокупности определяют особенности и требования проектного управления.

Авторы установили, что концепция регионального управления проектами отражает условия формирования проблемно-ориентированной системы, построенной на базе рационального сочетания инновационного, ресурсного организационно-управленческого потенциалов региональных хозяйствующих субъектов с целью достижения поставленных задач в масштабе региональной экономики с использованием местных и привлекаемых ресурсов. Развитие такой системы координируется органами государственной власти с целью ориентирования усилий участников проекта на региональные цели и их консолидации посредством государственных мер стимулирования активности хозяйствующих субъектов.

Вывод: название рецензируемой статьи «Принципы и подходы формирования региональной системы проектного управления» подготовленной Кадышевым Е.Н. и Смирновым В.В. соответствует ее содержанию. Общий научный уровень статьи отвечает требованиям, предъявляемым к результатам диссертационных исследований на соискание ученой степени доктора наук, публикуемых в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях рекомендованных Высшей аттестационной комиссией РФ.

С учетом изложенного выше статья Кадышева Е.Н. и Смирнова В.В. «Принципы и подходы формирования региональной системы проектного управления» рекомендуется к публикации.

*Елагин В.И. д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов Чебоксарского кооперативного института (филиал) АНО ВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»*

els of community management functions organization at the regional level in accordance with the tasks to be solved.

## Literature

1. E.N. Kadyshev. Designing an integrated system of management of the organization at the regional level [Text] / E.N. Kadyshev. – M.: Helios ARV, 2000. – 210 p.
2. A. Marshall. Principles of economics [Text] / A. Marshall. – Moscow: Progress, 1993. – 594 p.
3. M.E. Porter. Competition [Text]: Translated from English. / M.E. Porter. – Moscow: Publishing House «Williams», 2002. – 496 p.
4. V.V. Smirnov. Paradigm and the concept of effective socio-economic development of the region [Text] / V.V. Smirnov // Regionologiya, 2011. №2. – P. 56-63.
5. V.V. Smirnov. Specificity of the socio-economic region of morphogenesis in an unstable economy [Text] / V.V. Smirnov // Audit and Financial Analysis, 2011. №5. – P. 415-426.
6. R.H. Hall. Organizations: Structures, processes, outputs [Text] / R.H. Hall. – St. Petersburg: Piter, 2001. – 512 p.

## Keywords

Concept; a multilevel model; organizational development; approaches; background; principles; project management; the regional system; structure; nature; function.

## 10.10. PRINCIPLES AND APPROACHES THE FORMATION OF REGIONAL PROJECT MANAGEMENT

E.N. Kadyshev, Doctor of Science (Economic),  
Professor, Head of Industrial Economics;

M.E. Kadyshev, Assistant Departments  
of Branch Economy;

V.V. Smirnov, Candidate of Science (Economic),  
Associate Professor of Industrial Economics

*Federal Government Budget Educational Institution of Higher Education «The Chuvash State University of a name of I.N. Ulyanov»*

Displaying the originality of the Russian economic model building, disclosed the nature and structure of project management development in the region, the necessity of a layered model of project management at the regional level, identified prerequisites for the formation of multilevel organizational system, designated the concept, principles and structure of multi-organizational system, revealed three lev-