

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

ЛИТВИНОВ ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА
НА ОСНОВЕ ГАРМОНИЗАЦИИ ПРОГРАММНОГО И
ПРОЕКТНОГО ПОДХОДОВ**

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

по специальности:

08.00.05 – «Экономика и управление народным
хозяйством: региональная экономика»

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор Н.В. Сироткина

Воронеж

2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ	12
1.1 Генезис проблемы сбалансированного социально–экономического развития региона	12
1.2 Теоретические подходы к управлению сбалансированным региональным развитием на основе разработки и реализации проектов и программ	31
1.3 Концептуальные положения проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием региона	43
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА	66
2.1 Особенности расширенного применения проектного управления на региональном уровне	66
2.2 Инструментарий и модель проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона	86
2.3 Индикаторы сбалансированного развития региона	102
3. УСЛОВИЯ И МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА	129
3.1 Развитие организационных условий проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием региона	129
3.2 Проектное управление сбалансированным социально-экономическим развитием региона в процессе разработки и реализации государственных программ	143

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	159
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	164
ПРИЛОЖЕНИЯ	190

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

- во-первых, эффективность управления региональной экономикой в современных условиях обеспечивается за счет реализации комплексного подхода, сочетающего преимущества программно-целевого и проектного управления, направленного на обеспечение сбалансированного развития региона с учетом особенностей взаимодействия стейкхолдеров регионального развития, связанных с проявляемыми ими интересами;

- во-вторых, встраивание проектного подхода в систему управления региональным развитием требует осторожности, заключающейся в недопущении копирования характерных для проектного менеджмента схем, применимых на микроэкономическом уровне и обеспечении согласованности инструментария проектирования и программирования регионального развития, что вызывает необходимость разработки особых технологических приемов проектного управления сбалансированным развитием региона;

- в-третьих, нерешенность вопроса о выборе оптимальной модели регионального развития актуализирует теоретические и методические разработки в части определения параметров сбалансированного социально-экономического развития региона и их оценки с помощью индикаторов, сигнализирующих о динамике происходящих изменений, анализ которых необходим исполнительным органам государственной власти для принятия эффективных управленческих решений;

- в-четвертых, расширенное применение проектного подхода в управлении российскими регионами, предполагает совершенствование организационных условий на основе рекомендаций, раскрывающих перспективы изменения структуры исполнительных органов государственной власти и уточнения их полномочий;

- в-пятых, в современных условиях, когда наблюдается последовательная смена парадигмы и переход от программно-целевого к проектному управлению региональной экономикой, особую актуальность приобретают предложения, направленные на согласование разработки и реализации государственных программ наряду с приоритетными проектами. Теоретико-методической базой, позволяющей осуществить интеграцию проектов и программ регионального развития, является поведенческий подход, актуализация достижений которого способствует разработке методов и инструментов обеспечения сбалансированного развития региона с учетом интересов ключевых субъектов региональной экономики.

Степень научной разработанности проблемы. Диссертационное исследование базируется на теоретических и методологических положениях, разработанных зарубежными и отечественными исследователями, опыте формирования и применения на региональном уровне механизмов проектного и программно-целевого управления, предложениях, определяющих эффективные пути решения задач обеспечения сбалансированного социально-экономического развития регионов.

Базовые положения управления региональной экономикой рассмотрены в работах А.А. Анучина, А.Г. Гранберга, С.В. Дорошенко, К.В. Екимовой, Г.Б. Клейнера, Т.С. Колмыковой, О.В. Кузнецовой, В.В. Курченкова, А.Б. Левинталя, В.Н. Лексина, Т.А. Мясниковой, В.П. Орешина, В.Н. Парахиной, Б.Г. Преображенского, И.Е. Рисина, В.Г. Садкова, А.И. Татаркина, Ю.И. Трещевского, Г.Г. Фетисова, А.А. Черниковой, А.Н. Швецова, А.Г. Шеломенцева, С.В. Шманева.

Проблемы устойчивого сбалансированного развития регионов освещены в трудах таких исследователей как Л.П. Васильева, И.Н. Воронцова, А.Ю. Гончаров, В.И. Данилова-Данильян, О.А. Козлова, В.И. Ксенофонтов, К. Ланкастер, О.П. Овчинникова, К.В. Павлов, Л.В. Потапов, А.А. Полиди, С.В. Свиридова, Н.В. Сироткина, Т.В. Ускова, Л.Н. Чудинова.

Инструменты и методы проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием определены отечественными и зарубежными

стандартами, такими как: ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014, ИСО 21500:2012, PRINCE2 2006, PMBOK 2004, ISO 10006:2003, а также авторскими исследованиями Д.В. Алтухова, Л.П. Васильевой, А.О. Вылегжаниной, Н.Б. Грошевой, Ю.А. Ковальчук, В.А. Мау, И.Н. Молчанова, Л.М. Никитиной, И.В. Новиковой, О.В. Симагиной, М.В. Старостиной, И.М. Степнова, М.Б. Табачниковой, Н.М. Филимоновой, К.В. Харченко, А.В. Цветкова.

Однако, имеющийся научный задел не содержит достаточного обоснования теоретико–методических положений, раскрывающих особенности управления сбалансированным развитием российских регионов на основе гармонизации программно-целевого и проектного подходов. Актуальность данной проблемы, необходимость ее решения и расширение горизонтов на основе использования проектного управления определили выбор темы, объекта и предмета исследования, обусловили постановку цели и задач.

Цель и задачи исследования. Цель диссертации заключается в разработке и развитии теоретических положений, методических приемов и практических рекомендаций, раскрывающих перспективы согласования программно-целевого и проектного подходов к управлению региональной экономикой. Необходимость достижения цели определила логику рассуждений автора и последовательность решения следующих задач:

- разработать концептуальные положения управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона в условиях расширенного применения проектного подхода;
- определить перспективы сочетания проектного и программно-целевого подходов в управлении региональным развитием;
- сформировать систему индикаторов сбалансированного развития региона;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационных условий управления сбалансированным развитием региона;
- разработать процедуру интеграции проектного подхода в действующую систему программно-целевого управления экономикой региона.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является сбалансированное развитие субъектов РФ, т.е. сбалансированное развитие региональной экономики. Прикладные исследования и расчеты в диссертации выполнены на примере пяти регионов ЦФО (Воронежская, Липецкая, Тульская, Белгородская и Курская области).

Предметом исследования выступают управленческие и организационные отношения, возникающие в процессе взаимодействия субъектов региональной экономики по поводу достижения целей сбалансированного социально-экономического развития региона посредством реализации инструментов и методов проектного и программно-целевого подходов.

Теоретико–методологической основой исследования являются исторический, диалектический, абстрактно–логический и другие общенаучные и частнонаучные методы познания, системный, сценарный и ситуационный подходы, факторный, сравнительный и компаративный анализ, программно–прогнозный метод, эмпирическое обобщение, табличные, матричные и графические приемы визуализации статистических и расчетных данных.

Информационную основу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики по Воронежской, Курской, Тульской, Белгородской и Липецкой областям; материалы Генеральной Ассамблеи ООН; Федеральные государственные программы; данные Министерства регионального развития, Министерства экономического развития; ГОСТы; сведения о реализации государственных программ; публикации в научных изданиях по теме диссертации; текущая информация о деятельности Правительства РФ, исполнительных органов государственной власти в Воронежской, Белгородской, Курской, Липецкой и Тульской областях; стратегии развития национальной экономики и входящих в ее состав субъектов.

Научная гипотеза исследования состоит в предположении, что проблема обеспечения сбалансированного социально-экономического развития региона и достижения параметрами, характеризующими региональную систему,

целевых значений индикаторов управления может быть решена в условиях гармонизации программно-целевого подхода с расширенным применением проектного подхода, предполагающего разработку и реализацию стейкхолдерами регионального развития проектов, учитывающих их интересы.

Научная новизна результатов исследования заключается в решении важной научной задачи – разработке теоретических положений и методического инструментария управления сбалансированным региональным развитием на основе согласования проектного и программно-целевого подходов.

К наиболее существенным новым научным результатам относится следующее:

1. Разработаны концептуальные положения управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона, базирующиеся на авторской интерпретации дефиниций, относящихся к проблемной области исследования, раскрывающие перспективы расширенного применения исполнительными органами государственной власти проектного подхода, отличающиеся структурным представлением среды проектного управления региональным развитием и позволяющие установить характер взаимосвязей между элементами среды (стейкхолдеры, факторы, параметры, условия, методы и инструменты сбалансированного развития региона).

2. Разработана технология управления сбалансированным развитием региона, отличающаяся направленностью на гармонизацию проектного и программно-целевого подходов, заключающаяся в определении этапов, позиционируемых в качестве проектов, дифференцированных с учетом комплекса необходимых для их реализации методов и инструментов, раскрывающая перспективы взаимодействия исполнительных органов государственной власти с остальными группами стейкхолдеров регионального развития в процессе согласовательной деятельности, ориентированной на достижение целевых установок сбалансированного развития региона.

3. Сформирована система индикаторов сбалансированного развития региона, позволяющая осуществлять качественно-количественную оценку из-

менений региональной ситуации в результате расширенного применения в управлении экономикой региона проектного подхода, отличающаяся структурной композицией оцениваемых параметров (индикаторы, определяющие динамику и корректность реализации бизнес-процессов в проекте; индикаторы соответствия критериям сбалансированного развития; агрегированные данные регионального развития).

4. Предложены рекомендации по совершенствованию организационных условий управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона, раскрывающие перспективы структурной трансформации исполнительных органов государственной власти в направлении обеспечения соответствия требованиям и стандартам проектного управления, отличающиеся нацеленностью на согласование интересов субъектов региональной экономики.

5. Разработана процедура интеграции проектного подхода в действующую систему управления экономикой региона, ориентированная на гармонизацию традиционного (программно-целевого) и перспективного (проектного) управленческого инструментария, предусматривающая вовлечение стейкхолдеров регионального развития в процесс проектирования прозрачной и эффективной модели разработки и реализации государственных программ, направленных на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития региона.

Теоретическая значимость исследования состоит в обосновании положений, расширяющих представления о региональном развитии, форматах и целевых ориентирах его обеспечения; об особенностях сбалансированного социально-экономического развития региона как многоуровневой системы, которая, в свою очередь, является частью единой национальной системы; проектном управлении сбалансированным региональным развитием; индикативном управлении как о способе мониторинга результатов управленческих решений и оценки качества управленческого взаимодействия в процессе реа-

лизации проектов, направленных на обеспечение сбалансированного развития региональной социально-экономической системы.

О практической значимости диссертации свидетельствуют полученные выводы и рекомендации, подлежащие применению при разработке системы проектов, направленных на обеспечение сбалансированного регионального развития, адресованные руководителям органов власти и управления регионального уровня, а также менеджерам предприятий и организаций, реализующим в регионе проекты в области государственно-частного партнерства.

Отдельные положения работы внедрены в практику деятельности исполнительных органов государственной власти. Теоретические и методические разработки, касающиеся формирования системы проектов, направленных на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития региона, подлежат применению в преподавании и изучении дисциплин: «Управление проектами», «Государственное и муниципальное управление», «Индикативное управление».

Апробация результатов исследования. Основные выводы диссертационного исследования докладывались на научно-практических конференциях различного уровня, в том числе: научных сессиях Воронежского государственного университета (Воронеж, 2014-2016 гг.), международных научно-практических конференциях: «Управление изменениями в социально-экономических системах» (Воронеж, 2015-2018 гг.).

Публикации. Основные результаты диссертации отражены в 12 работах общим объемом 38,46 п.л., авторский объем – 14,44 п.л., в том числе в четырех изданиях, входящих в Перечень рецензируемых изданий, утвержденный ВАК при Минобрнауки России.

Содержание и логика исследования предопределили его **структуру и последовательность изложения материала**. Диссертация изложена на 163 страницах, состоит из введения, трех глав, объединяющих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 219 наименований, содержит 20 таблиц, 21 рисунок, 3 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

1.1 Генезис проблемы сбалансированного социально–экономического развития региона

Исторические реалии каждой эпохи накладывают свой неповторимый отпечаток на все процессы, протекающие в обществе, при этом сами по себе оставаясь производными от объективной действительности. Глобализация и, напротив, деинтернационализация, регионализация экономического пространства, изменение геополитических условий и другие факторы формируют уникальную среду, в которой развиваются региональные социально-экономические системы и их элементы.

Процессы регионального развития находятся в фокусе внимания экономических исследований на протяжении длительного периода времени. Сегодня повышенное внимание к региональной экономике объясняется внешнеполитическими событиями (санкции ряда государств в отношении экономики нашей страны, существенно изменившаяся конъюнктура на рынке топливно-энергетических ресурсов, высокая валютная волатильность и прочее), вызвавшими необходимость комплексного переориентирования на внутренний курс развития страны в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Кроме того, необходимо отметить ряд внутривнутриполитических и экономических факторов, устранение которых на национальном уровне возможно лишь в долгосрочной перспективе, а на уровне регионов может стать объектом текущей и среднесрочной политики исполнительных органов государственной власти. Так, В.А. Мау в своих исследованиях выделяет следующее: смену правящей группировки и смену поколений политической и деловой элит, экономическую дестабилизацию (энергетический, валютные риски и т.д.), изменение социальной опоры власти, отделение государства от собственно-

сти, перераспределение власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях¹. Не останавливаясь более на аргументации актуальности исследований региональной экономики, перейдем к исследованию проблемы регионального развития.

На развитие экономики региона оказывает влияние множество эндогенных и экзогенных факторов, которые не всегда учитываются при планировании и проектировании результатов функционирования региональной социально-экономической системы, что вызывает следующие недостатки:

- недостаточное отражение специфики регионального развития, проблем и способов их решения в стратегиях и программах социально-экономического развития на федеральном и региональном уровнях;

- применение излишне стандартизованных подходов и механизмов управления, не учитывающих исторические, природно-географические и другие особенности регионов;

- отсутствие внимания к усилению региональной конкуренции за ресурсы, в том числе в сфере качества жизни населения;

- недостаточное отражение различий в уровне развития административно-территориальных образований;

- недостаточная комплексность и взаимоувязанность применяемых методических подходов и процедур регулирования основных социально-экономических сфер регионов (промышленной, образовательной, инновационной, бюджетно-финансовой, социально-трудовой)².

¹ *Мау В.А.* Экономика переходного периода. Сборник изданных работ. 2003-2009. – М., 2010. – С. 23–58.

² *Козлова О.А.* Вопросы моделирования пространственной организации российских регионов // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.* – 2013. – №5. – С. 154-156.; *Круглякова В.М., Сысоева Е.Ф., Трещевский Ю.И.* Индикативное управление региональным развитием // *Регион: системы, экономика, управление.* – 2012. – №1. – С. 70 – 76; *Лексин В.Н.* Первый глобальный кризис на территории России: региональное измерение // *Федерализм.* – 2009. – №3 (55). – С. 19–42.; *Орешин В.П.* Концепции управления региональным развитием // *Менеджмент и бизнес-администрирование.* – 2010. – №1. – С. 83–89; *Садков В.Г., Овчинникова О.П.* Комплексное развитие регионов России и

Иное видение проблем регионального развития встречается в публикациях А.И. Татаркина, Д.А. Татаркина:

– несбалансированность пропорций, составляющих регионального развития (производственной, экономической, социальной, натурально-вещественной, инфраструктурной, территориальной и отраслевой);

– низкая эффективность социально-экономического развития, обусловленная недостаточной нормой накопления в ВВП, неэффективным использованием бюджетных средств, отсутствием согласованных действий власти, бизнеса и науки по увеличению удельной доли инноваций в социально-экономическом развитии;

– непоследовательное и ограниченное решение экономических, социальных, инновационных, экологических и инфраструктурных проблем, предусмотренное федеральными целевыми программами³.

А.Н. Шевцов определяет главное требование к современному территориальному развитию в виде «перехода от сверх централизованной системы с доминированием интересов, ресурсов и действий федерального уровня власти к новой, децентрализованной системе, с преобладанием самостоятельного поиска регионами путей своего социально-экономического развития, естественно в пределах и с соблюдением необходимых и достаточных общегосударственных установок и ограничений (конституционно-законодательных, экономических, социальных, институциональных)»⁴.

Новые реалии производственно-хозяйственной деятельности, в которых оказались основные акторы социально-экономических отношений мезо-экономического уровня, активировали следующие параллельные процессы:

1) активное вмешательство государства в экономику в соответствии с

пути преодоления кредитной асимметрии в развитии муниципальных образований // Финансы и кредит. – 2006. – №21 (225). – С. 43–51.

³ Татаркин А.И., Татаркин Д.А. Саморазвитие регионов в контексте федеративных отношений // Пространственная экономика. – 2008. – №4. – С. 60–70.

⁴ Шевцов А.Н. Традиционный централизм или новый регионализм: подходы к обеспечению территориального развития // Регион: экономика и социология. – 2007. – №1. – С. 7–27.

ключевыми идеями Дж. М. Кейнса⁵;

2) воздействие центрального банка на величину денежной массы в контексте идей монетаристской школы⁶;

3) принятие дополнительного комплекса мероприятий, направленных на регулирование отраслевого, поведенческого и технологического состава региональной экономики.

Определив актуальную на сегодня задачу – обеспечение регионального развития в соответствии с требованиями современного мира, – определимся с пониманием развития. Вариативность формулировок и нестрогая семантическая определенность их интерпретаций предопределяют необходимость демаркации понятий, определяющих региональное развитие, а точнее сбалансированное социально-экономическое развитие региона. Исходные положения концепции сбалансированного социально-экономического развития регионов содержатся в теории эффективного регионального развития. Здесь следует заметить, что понятие эффективности неоднозначно. Наиболее общим является определение эффективности путем соизмерения эффекта и затрат, необходимых для его достижения⁷. Так, С.Р. Кови определяет эффективность как «P/PG», где P – желаемый результат, а PG – ресурсы и средства, необходимые для его достижения⁸.

Эффективность социально-экономического развития регионов может быть определена на основе оценки их потенциала как социально-экономических систем, обладающих конкурентными преимуществами, выявляемыми в ходе межрегионального сотрудничества⁹. В данном контексте

⁵ Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. – М., 2004. – 495 с.

⁶ Общая экономическая теория: учебное пособие / [под ред. И.Т. Корогодина]. – Воронеж, 2011. – 292 с.

⁷ Растворцева С.Н. Теоретические основы управления эффективностью развития региона // Экономика региона. – 2008. – №2. – С. 241–246.

⁸ Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М., 2012. – 396 с.

⁹ Козлова О.А. Маркетинговый подход к повышению конкурентоспособности региона в глобальной экономике // Труды Уральского государственного экономического университета; сборник научных статей по итогам VII Евразийского экономического форума молодежи 19 апреля 2016. – С. 72–6.; Хуранова З.Б. Организационно-экономический механизм

оценка эффективности проводится на основе ключевых социально-экономических показателей, таких как: показатели уровня жизни, индексы промышленного производства и т.д. При ряде очевидных достоинств такого подхода (наличие инструментария, доступность, наглядность) стоит отметить его специализированный характер. Так, каждый показатель в отдельности будет давать достаточно объективную информацию для принятия отдельного управленческого решения в узком проблемном поле, однако, не позволит взглянуть на ситуацию в регионе в целом (нужна оценка агрегированных показателей) и предложить конкретные меры по приведению ситуации в регионе к желаемому результату.

Демаркируя сбалансированное социально-экономическое развитие от иных типов развития, рассмотрим эволюцию представлений о нем.

Обращаясь к историческим корням возникновения идеи сбалансированного развития, исследователи прослеживают её эволюцию, начиная с эпохи античности, прославившейся философскими воззрениями выдающихся деятелей того времени, внимание которых было обращено к природе и месту человека, которое он в ней занимает. Так, в античности природа – это космос, живой организм, в средние века она выступает в качестве объекта божественного творения, эпоха возрождения обращается к идеям натурфилософии для постижения окружающего мира, а в новое время человек переходит к этапу копирования природы и познания её законов.

Следующие исторические этапы, развивая систему отношений человек – природа, создают своего рода фрактал, в котором множество исторических воззрений обладает свойством самоподобия, включая в себя идеи и воззрения предыдущих эпох в исходном или измененном виде. Так, античный космоцентризм, рассматривая идею баланса, обращается к природе как к живому организму, который содержит баланс в качестве своей сути, фундируя систе-

эффективного управления региональным развитием // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2010. – №6-1. – С. 140–146.; Басюк А.С. Эффективное развитие региональных кластеров в условиях глобализации // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2013. – №3 (127). – С. 86–91.

му космономики¹⁰. Например, Парменид рассматривает человека как баланс мышления и бытия. Теологи эпохи раннего христианства, отталкиваясь в своем видении мира и развития от идеи божественного творения, опираются на тезис о совершенстве процесса творения, результатом которого является абстрактный идеал достижимого совершенства (баланса). При этом видно, как изменяется точка баланса: от баланса, как части бытия, к балансу – идеалу в человеке, необходимому уровню личностного развития.

Завершение этапа реакционной деятельности Римской католической церкви и вхождение человечества в эпоху промышленных революций в XVIII веке привело к существенному изменению внимания, в центре которого оказались экзогенные факторы – уровень свобод, личное благополучие и достижение баланса в виде комфорта с максимально достижимым уровнем удобств.

На протяжении двадцатого столетия идея необходимости соблюдения определенного баланса и устойчивости, как в экстенсивном, так и в интенсивном развитии постоянно обсуждалась учеными всего мира, в том числе в контексте отдельных методологических подходов (табл. 1). Промежуточным, но очень важным итогом этого обсуждения стало то, что в 1972 г. в рамках Стокгольмской конференции ООН по проблемам окружающей среды впервые была разработана концепция устойчивого развития. Широкую огласку концепция устойчивого развития получила в 1980-е годы в рамках программы ООН по охране окружающей среды, призывавшей к «развитию без разрушения»¹¹. Уточненная и дополненная концепция устойчивого развития трансформировалась в действующую с 25 сентября 2015 года «Повестку дня в области устойчивого развития до 2030 года», принятую в рамках семидесятой сессии Генеральной Ассамблеи ООН. В настоящее время этот документ

¹⁰ Кошмило О.К. Философско-экономические аспекты символизации космоса в античном ритуале и досократической философии: онтологический анализ // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. – 2011. – №8 (14). – С. 110–117.

¹¹ Масликов В.А., Галкина Д.О. Обзор развития теории устойчивого развития общества // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – №1(6). – С. 131–136.

является одним из важнейших документов, посвященных проблеме сбалансированного развития. В «Повестке...» акцентируется внимание на сбалансированности экономического, социального и экологического развития, которая обеспечивается при достижении описанных в ней семнадцати целей и ста шестидесяти девяти задач¹².

Таблица 1.1 – Характеристика методологических подходов к понятию «устойчивость»¹³

Поход	Вид устойчивости
Механистический	Устойчивость движения
Философский	Устойчивость формы
Экономический	Устойчивость равновесия
Системный	Устойчивость системы
Биологический	Устойчивость системы
Кибернетический	Устойчивость системы

Заметим, что идея развития, в том числе сбалансированного, формируется на начальных исторических этапах, как одна из составляющих предмета философского мировоззрения, уже тогда отличалась множественностью интерпретаций. К настоящему времени сформировался блок частно-научного и междисциплинарного понимания идей о выборе наиболее эффективной концепции регионального развития (Приложение 1). Не пытаясь представить все многообразие взглядов на проблему регионального развития, в приложении 1 нами были выделены некоторые концепции, которые могут быть использо-

¹² Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года / Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН, 25.09.2015 года. – (<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf?OpenElement>). – (дата обращения: 17.08.2016).

¹³ Составлено автором на основе: *Ускова Т.В.* Управление устойчивым развитием региона. – Вологда, 2009. – 355 с.

ваны для решения целевых задач развития субъектов федерации¹⁴. Решая задачи исследования, остановимся более подробно на концепциях устойчивого и сбалансированного развития региона.

Концепция сбалансированного регионального развития в том виде, в котором она есть, во многом сформировалась под влиянием концепции устойчивого развития, сложившейся в конце прошлого века. По этой причине изыскания в области сбалансированного и устойчивого регионального развития имеют много общего и исследователи нередко взаимоувязывают положения этих концепций. Так, Б.Г. Преображенский с соавторами приводят классификацию регионов по уровню социально-экономического развития, выделяют высшую, среднюю и низшую группы, при этом в рамках высшей группы определяют сбалансированные и устойчиво развивающиеся регионы¹⁵.

Еще один подход, гармонично сочетающий идеи сбалансированного и устойчивого развития, приводится в работе А.И. Татаркина, С.В. Дорошенко, где поднимается вопрос об устойчивом сбалансированном саморазвитии региона, которое достигается при условии наличия двух ключевых признаков: внутренней самодостаточности, обеспечивающей долговременную устойчивость регионального развития за счет имеющихся ресурсов, целевых установок и способности к автономной перенастройке региональных подсистем, а

¹⁴ *Анучин А.А.* Исследование региональной конкурентоспособности (на примере областей ЦЧР) // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2009. – №1. – С. 5–14; *Бунимович И.Д.* Сбалансированная система показателей управления стратегическим развитием экономики региона // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2005. – №53. – С. 55–57; *Владимирова И.Л.* Проектное управление как фактор стратегического развития регионов // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании. Материалы VIII Международной научно-практической конференции кафедры управления проектами и программами. – С. 82–86; *Парахина В.Н.* Концептуальные вопросы управления сбалансированным развитием регионов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2011. – №3. – С.244–249; *Трещевский Ю.И., Эйтингон В.Н., Круглякова В.М.* Факторы и условия конкурентоспособности регионов и их подсистем // Регион: системы, экономика, управление. – 2010. – №1. – С.116–128.

¹⁵ *Воронина А.А.* Региональная экономика и управление. – Воронеж, 2004. – С. 62-65.

также благоприятных внешних условий¹⁶.

А.Ф. Васикова говорит об устойчивом развитии регионов как пути к решению экологических и экономических проблем. При этом целью перехода к устойчивому развитию она считает сбалансированное развитие социально–экономических отношений с сохранением благоприятной окружающей природной среды и природно-ресурсного потенциала для удовлетворения потребностей настоящего и будущего поколений людей, практически дословно повторяя меморандум конференций ООН в Стокгольме и Рио-де-Жанейро¹⁷.

Интересную концепцию достижения сбалансированного регионального развития освещает К.У. Магомедов, рассматривая в качестве одного из ключевых условий сбалансированного и устойчивого развития устранение или смягчение воздействия причин, порождающих безработицу¹⁸.

А.Г. Столбов, Е.А. Лунева изучают вопрос с позиции социального и экономического пластов общественной жизни в плане необходимости формирования среднего класса, напрямую связывая увеличение доли среднего класса и обеспечение устойчивого социально–экономического развития¹⁹.

Еще раз обращаясь к схеме, представленной в Приложении 1, рассмотрим вариант соотнесения некоторых концепций регионального развития: сбалансированного, стабильного, устойчивого и конкурентоспособного не в виде самостоятельных управленческих подходов, а в формате причинно-следственных связей. Так, графически характер взаимообуславливающих

¹⁶ Татаркин А.И., Дорошенко С.В. Регион как саморазвивающаяся социально-экономическая система: переход через кризис // Экономика региона. – 2011. – №1. – С. 15–23.

¹⁷ Васикова А.Ф. Некоторые аспекты формирования устойчивого развития как сбалансированного развития общества и природы // Вестник Нижневартковского государственного университета. – 2011. – №2. – С. 39-42; «Повестка дня на XXI век» / Принята конференцией ООН по окружающей среде и развития, Рио-де-Жанейро, 3-4 июня 1992 г. – (http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21). – (дата обращения: 05.04.2016).

¹⁸ Магомедов К.У. Концептуальные подходы к разработке региональной модели устойчивого сбалансированного развития на основе эффективности трудового фактора // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – №4. – С. 99–103.

¹⁹ Столбов А.Г., Лунева Е.А. Устойчивое, сбалансированное экономическое развитие региона на основе формирования среднего класса // Север и рынок. – 2014. – №39. – С. 46–51.

связей может быть представлен как среда сбалансированного регионального развития, соответствующая требованиям сбалансированного, стабильного, конкурентоспособного развития, которые выступают в качестве условий для достижения критерия сбалансированности (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Стабильное, устойчивое и конкурентоспособное развитие как элементы среды сбалансированного регионального развития

Очень часто исследователи опираются на понятие «устойчивое развитие», определяя его как широкий и достаточно емкий термин, учитывающий социальные, экономические и экологические факторы. А.Г. Гранберг в качестве залога устойчивого развития определяет позитивную трансформацию пространства и общества, подтвержденную экономистами и социологами.

Нередко термины «стабильность» и «сбалансированность» определяются как синоним понятию «устойчивость», а обеспечение сбалансированности считается возможным после достижения системой устойчивости и нахождения её некоторое время в состоянии «устойчивого равновесия», впоследствии переходящего в стабильное состояние, обеспечивающее достижение развития и роста²⁰.

Иного подхода к определению сбалансированного развития придержи-

²⁰ Гранберг А.Г. Экономика и социология пространства // Экономическое возрождение России. – 2010. – №4. – С. 55–57.

вается В.И. Ксенофонов, считающий, что устойчивое развитие является элементом сбалансированного регионального развития, но не в качестве отдельной концепции, а в виде одного из его принципов (рис. 1.2)²¹.

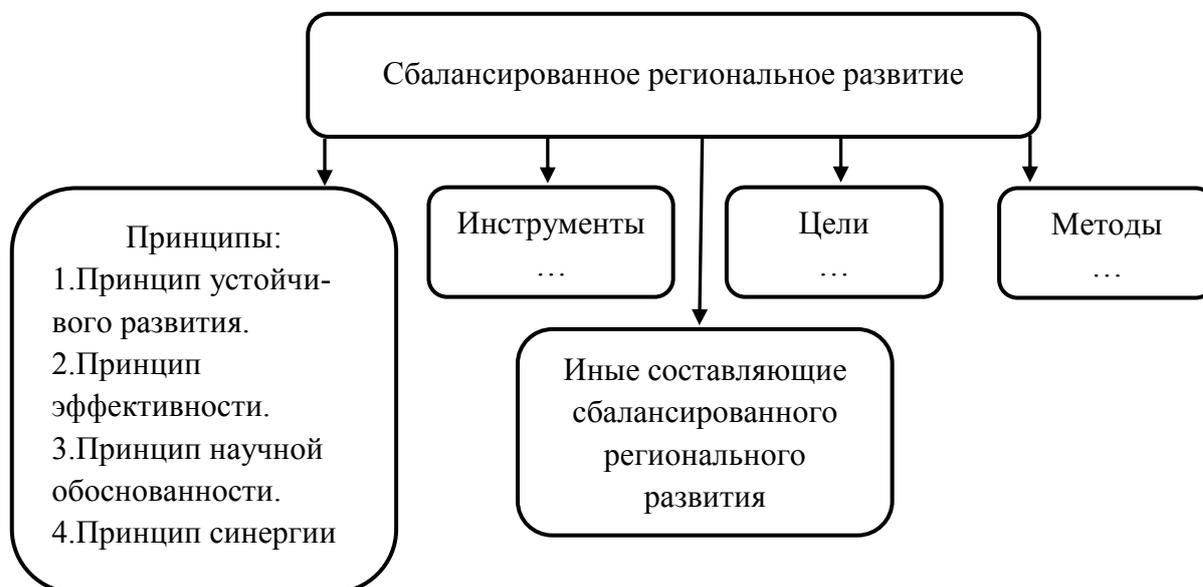


Рисунок 1.2 – Устойчивое развитие в концепции сбалансированного регионального развития

Обозначенная в работе В.И. Ксенофонтова рекурсия в отношении указанных концепций нам кажется излишней, создающей смысловую перегруженность и определенную методическую неопределенность при практическом апробировании идеи устойчивого и сбалансированного развития применительно к управлению социально-экономическим развитием регионов.

Заметим, что исследователи, разрабатывающие новое видение идеи сбалансированного или устойчивого развития, лишь в малой части рассматривают задачу обособления этих терминов друг от друга, в большей степени ориентируясь на явную или латентную зависимость уровня регионального развития от определенного условия или фактора.

Определение критерия сбалансированности, также, сопряжено с рядом сложностей. Так, даже строго определенный критерий и его показатели,

²¹ Составлено автором на основе: *Ксенофонов В.И.* Теоретико-методологические основы управления сбалансированным развитием региона. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – СПб., 2011. – С. 23.

утвержденные в рамках отдельных исследований и достоверные для одного региона, будут искаженно отражать уровень развития другого региона, ввиду высокого влияния уровня региональной специализации. Отсутствие внимания при определении уровня сбалансированности к степени специализации региона приводит к дисбалансу в значениях показателей, задаваемых в качестве эталонных.

Для получения картины, которая полностью бы отражала состояние сбалансированного развития региона, необходимо более детально рассмотреть генезис определений сбалансированного и устойчивого развития. Как было отмечено ранее, первым в экономический лексикон в 80-е гг. XX в. вошло понятие устойчивого развития, тогда же сформировалась парадигма устойчивого развития²². Ярким проявлением идеи устойчивого развития являются соображения Ю.И. Трещевского с соавторами, в которых говорится о проектной устойчивости с характерными для неё изменениями проектного характера, направленными на динамическую синхронизацию технико-технологических, организационно-экономических и социально-экономических процессов.²³

Стоит отметить, что в документах международных организаций XX века, наблюдается освещение концепции устойчивого развития, при этом ряд документов свидетельствует о параллельном становлении концепции сбалансированного развития. Так, в рамках Международной стратегии развития на третье десятилетие Организации Объединенных Наций в разделе целей и задач говорится о развитии как о комплексном подходе, в ходе которого решаются как экономические, так и социальные задачи. Планы и цели национального развития стран в рамках этой стратегии должны строиться на основе единого подхода к экономическому и социальному развитию, что должно по-

²² Шалмуев А.А. Теоретико-методологические основы устойчивого развития региона // Инновации. – 2006. – №3. – С. 28–32.

²³ Трещевский Ю.И., Аксенова В.В. Устойчивость бизнеса в региональной экономике - системный подход к исследованию // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – №3 (26). – С. 34–42.

служить основой сбалансированного развития всех секторов экономики²⁴. Данный постулат – один из примеров того времени, размывающих границы между сбалансированным и устойчивым развитием.

Деятельность международных организаций в области определения актуальных проблем развития человечества способствовала созданию и ратификации целого ряда документов и положений, направленных на стабилизацию экологической ситуации в мире, а в последующем – на улучшение ситуации в сфере безопасности, образования и т.д. Озабоченные будущим человечества, многие страны ООН приняли отдельные программы, конкретизирующие условия и порядок достижения сбалансированного устойчивого развития. В качестве отдельного административно закрепленного, в ряде случаев директивного пласта методических документов выступает, например, «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» от 01.04.1996 г.²⁵.

В завершение исследования вопроса о соотношении концепций сбалансированного и устойчивого развития уделим внимание их семантическому содержанию (табл. 1.2).

²⁴ Международная стратегия развития на третье Десятилетие развития Организации Объединенных Наций/ Резолюция 35/56 Генеральной Ассамблеи от 05.12.1980 года. – (http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/dev_strategy_ch2.shtml). – (дата обращения 15.04.2016).

²⁵ О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию. Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996г. №440. – (<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=233558#08912462021500329>). – (дата обращения: 22.11.2017).

Таблица 1.2 – Определения устойчивого и сбалансированного развития

Автор	Определение
1	2
Генеральная Ассамблея ООН	Устойчивое развитие - развитие, обеспечивающее удовлетворение потребностей нынешнего поколения и не подрывающее при этом возможности удовлетворения потребностей будущих поколений ²⁶ .
Указ президента РФ	Устойчивое развитие – процесс обеспечивающий сбалансированное решение социально-экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений людей ²⁷
В.И. Данилов-Данильянин, Н.А. Пискулова	Устойчивое развитие – такое общественное развитие, при котором не разрушается его природная основа, создаваемые условия жизни не влекут деградации человека и социально-деструктивные процессы не развиваются до масштабов, угрожающих безопасности общества ²⁸
К.В. Павлов	Устойчивое развитие экономики региона предполагает достижение оптимального соотношения разных форм хозяйствования, причем важной составляющей этого оптимума является достаточность многообразия этих форм ²⁹
Л.Н. Чудинова	Устойчивое развитие – процесс изменений, в котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений Устойчивое сбалансированное региональное развитие – развитие, направленное на паритетное достижение целей субъектов региональной экономики и обеспечение их стабильного функционирования в долгосрочной перспективе на основе непрерывного инновационного совершенствования в условиях сохранения и улучшения экономической, социальной и экологической ситуации ³⁰

²⁶ Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года/ Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН, 25.09.2015 года. – (<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf?OpenElement>). – (дата обращения: 17.08.2016).

²⁷ О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию. Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. N294. – (www.consultant.ru). – (дата обращения: 12.01.2018);

²⁸ Устойчивое развитие: Новые вызовы: учебник для вузов / [под общ.ред. В.И. Данилова-Данильяна, Н.А. Пискуловой]. – М., 2015. – С. 39.

²⁹ Павлов К.В. Региональные эколого-экономические системы. – М., 2009. – 351 с.

³⁰ Чудинова Л.Н. Инвестиционное обеспечение устойчивого сбалансированного развития региона: концепция, стратегия, механизм // «ФЭС: финансы, экономика, стратегия». – 2016. – №1. – С. 17–22.

1	2
Д.А. Ендовицкий, Н.В. Сироткина, А.Ю. Гончаров	Сбалансированное развитие – условия для реализации возможностей наиболее эффективным, относящимся к доминирующим секторам, и конкурентоспособными субъектами региональной экономики, способными поддерживать дотационные и социально значимые сферы Сбалансированное развитие региона – случайность, однако очень хорошо организованная с учетом дуализма экономических интересов стейкхолдеров регионального развития и посредством индикативного планирования ³¹
А.Ю. Гончаров	Сбалансированное региональное развитие – процесс согласованного взаимодействия субъектов региональной экономики, соответствующий целевым установкам региональной социально-экономической политики, разработанным посредством индикативного планирования с учетом интересов населения региона, исполнительных органов государственной власти, бизнеса, институтов гражданского общества, организаций сферы образования, исследований и разработок, т.е. укрупненных групп сторон, заинтересованных в региональном развитии (провайдеров регионального развития) ³²
О.В. Кузнецова, О.К. Чепляева	Сбалансированное территориальное развитие предусматривает обеспечение условий, позволяющих каждому региону иметь необходимые и достаточные ресурсы для обеспечения достойных условий жизни граждан, комплексного развития и повышения конкурентоспособности экономики региона ³³
Г.Б. Клейнер	Сбалансированность экономики – пропорциональность размеров четырех системных секторов (средовой, процессный, проектный, объектный) при примерном равенстве интенсивности обмена между соседними секторами ³⁴
В.И. Ксенофонтов	Сбалансированное социально-экономическое развитие региона - выстраивание эффективных механизмов взаимодействия между обществом, бизнесом и властью, направленных на координацию усилий всех сторон, обеспечение учета интересов бизнеса и различных социальных групп общества при выработке и проведении социально-экономической политики ³⁵

³¹ Ендовицкий Д.А., Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю. Анализ дуализма экономических интересов в контексте проблемы обеспечения сбалансированного развития региона // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. - № 3. - С. 19-26.

³² Гончаров А.Ю. Концепция управления сбалансированным развитием региона // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2015. – №4. – С. 70-74.

³³ Кузнецова О.В., Чепляева О.К. Совершенствование инструментария Федеральной региональной политики, направленной на обеспечение сбалансированного развития субъектов Российской Федерации // Государственный аудит. Право. Экономика. - 2012. - №4. - С.149-160.

³⁴ Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории // Вопросы экономики. – 2015. - №12. – С. 107-123.

³⁵ Ксенофонтов. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика». - Санкт-Петербург, 2011. - С.1-43.

1	2
В.И. Видяпина, М.В. Степанова	Сбалансированное развитие региона - процесс структурного согласования экономического взаимодействия заинтересованных в региональном развитии сторон, направленный на достижение пропорций, разработанных посредством индикативного планирования с учетом дуализма экономических интересов субъектов мезоэкономики, соответствующих целевым установкам региональной социально-экономической политики ³⁶

Исследование семантики устойчивого и сбалансированного развития в контексте проблемы социально-экономического развития региона позволяет сделать несколько взаимодополняющих и отчасти взаимообусловленных выводов:

1. Концепции сбалансированного и устойчивого развития одинаково успешно адаптированы для реализации на мезоэкономическом уровне и активно используются исследователями.

2. Устойчивое развитие основной акцент делает на экологической составляющей, эффективном использовании природных ресурсов и возможности удовлетворения потребностей будущих поколений. Так, в определении Генеральной Ассамблеи ООН говорится о развитии, ориентированном на удовлетворении потребностей нынешнего и будущих поколений. В.И. Данилов-Данильянин и Н.А. Пискулова обязательным условием для прогресса определяют сохранение природной основы общества и создание условий, не влекущих существенных деструктивных процессов. Л.Н. Чудинова определяет устойчивое развитие, как изменения, которые в конечном итоге укрепляют потенциал региональной экономики, необходимый для удовлетворения потребностей и устремлений людей сейчас и в будущем. В Указе Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. N294 акцент делается на важности общественного развития путем решения экологических и социально-экономических задач. Существенным во всех рассмотренных определениях

³⁶ Региональная экономика: учебник / [под общей редакцией проф. В.И. Видяпина, проф. М.В. Степанова]. – Москва, 2007. – (<http://www.smartcat.ru/RegionEconomic/RegionalnayaEkonomika.shtml>). – (дата обращения: 17.08.2016).

является выделение экологической составляющей развития общества и условия жизни будущих поколений, что говорит о важности этого аспекта для развития в целом и регионального развития в частности, но задает определенный характер, проводимым изменениям. Иной подход предлагает К.В. Павлов, обозначая соотношение разных форм хозяйствования, как ключевое условие устойчивого развития, что позволяет перейти к следующему блоку выводов, связанных с этим феноменом.

3. Сбалансированное развитие в сравнении с устойчивым в большинстве случаев предполагает формирование эффективной системы взаимодействия ключевых акторов развития, баланс интересов которых будет определять достижение экономикой региона заданных параметров развития.

Схематично взаимосвязь элементов системы обеспечения сбалансированного регионального развития можно представить в виде равностороннего треугольника (рис. 1.3), вершинами которого являются стейкхолдеры регионального развития (представители бизнес-сообщества, органы власти и управления, население), стороны треугольника – интенсивность взаимодействия стейкхолдеров, а точка равноудаленная от вершин треугольника – баланс системы социально-экономического регионального развития. В соответствии с графическим представлением, дисбаланс во взаимодействии между заинтересованными сторонами влечет за собой изменение состояния экономики.

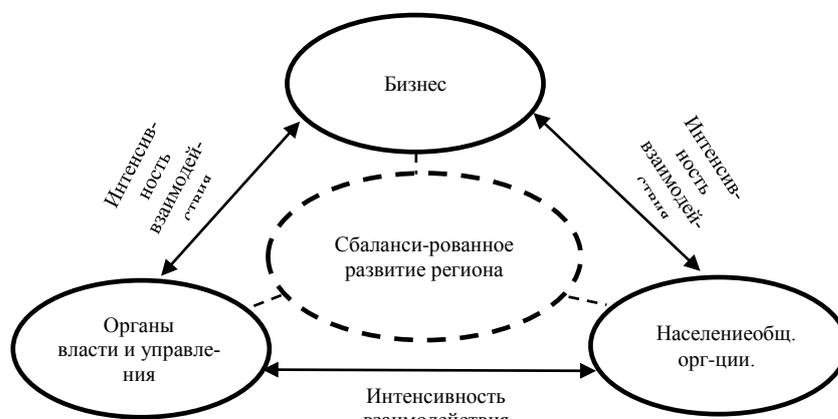


Рисунок 1.3 – Схема сбалансированного социально-экономического развития региона

Компаративный анализ подходов к определению сбалансированного регионального развития отражает их множественный характер. Так, Г.Б. Клейнер рассматривает сбалансированность в контексте разных стадий развития экономики (кризисный, посткризисный, межкризисный и предкризисный). В зависимости от этапа Г.Б. Клейнер обосновывает необходимость проведения системной трансформации с перераспределением ведущих ролей между стейкхолдерами регионального развития³⁷. В.И. Ксенофонтов, также, ведущую роль в выработке и проведении мероприятий, направленных на обеспечение сбалансированного развития, отдает акторам регионального развития и координации их усилий. О.В. Кузнецова итогом сбалансированного развития видит достойный уровень жизни, комплексное развитие и конкурентоспособность региональной экономики, что достигается наличием соответствующих условий. В работе Д.А. Ендовицкого, Н.В. Сироткиной, А.Ю. Гончарова внимание акцентируется на интересах стейкхолдеров, согласовывать которые авторы предлагают посредством индикативного планирования (аналогичную позицию занимают В.И. Видяпина, М.В. Степанова), при этом сбалансированное развитие цитируемые авторы рассматривают как «случайность, но хорошо организованную»³⁸. Л.Н. Чудинова в своем исследовании делает акцент на непрерывном инновационном совершенствовании, что является очень важным на посткризисном и межкризисном этапах (в контексте предположений Г.Б. Клейнера)³⁹. Наиболее универсальным, на наш взгляд, является определение, приведенное А.Ю. Гончаровым, в котором отражены как целевые ориентиры развития, так и необходимость учета интере-

³⁷ Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории // Вопросы экономики. – 2015. – №12. – С. 107-123.

³⁸ Ендовицкий Д.А., Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю. Анализ дуализма экономических интересов в контексте проблемы обеспечения сбалансированного развития региона // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 3. – С. 19–26.

³⁹ Чудинова Л.Н. Инвестиционное обеспечение устойчивого сбалансированного развития региона: теория, мировая и российская практики. – Воронеж, 2016. – 213 с.

сов провайдеров регионального развития⁴⁰.

Сравнений концепций сбалансированного и устойчивого развития позволяет с разных сторон взглянуть на цели регионального развития и способы их достижения. Определив содержательные особенности данных концепций и перспективы их реализации, в диссертации преимущественное внимание будет уделено концепции сбалансированного развития региона, позволяющей:

- учитывать интересы всех групп стейкхолдеров (провайдеров) регионального развития, что повышает качество принимаемых и реализуемых управленческих решений;

- ориентироваться на решение комплексных задач региональной политики в сферах социального, экономического и экологического развития, что гарантируется выстраиваемыми механизмами взаимодействия между органами власти, бизнесом и населением;

- применять эффективный инструментарий (например, индикативное планирование).

Выводы. На основе монографического анализа была изучена преемственность концепций устойчивого и сбалансированного регионального развития, рассмотрены хронологические этапы становления данных концепций, исследованы условия и предпосылки их формирования.

Анализ различных определений, относящихся к процессу управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона, позволил сформировать авторское видение сбалансированного регионального развития, как процесса консенсуального взаимодействия стейкхолдеров, направленного на достижение целевых ориентиров развития и способствующего повышению устойчивости социально-экономической системы при соблюде-

⁴⁰ Гончаров А.Ю. Методология структурного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона // Известия Юго-Западного государственного университета – 2016. – № 3 (66). – С. 115-122.

нии пропорций удовлетворения интересов исполнительных органов государственной власти, бизнеса, населения.

1.2 Теоретические подходы к управлению сбалансированным региональным развитием на основе разработки и реализации проектов и программ

Каждому из этапов общественного производства соответствует определенный уровень организационных и управленческих решений. При этом, как и в случае с эволюцией концепции развития, накопление прошлого опыта и постоянное развитие методик позволяет решать все более сложные проблемы или организовывать их решение с концептуально новой точки зрения. Во многом именно в этом постоянном движении – выявлении организационных проблем и поиске методов и инструментов их решения - состоит диалектика развития теории и практики процесса управления региональным развитием.

Переходя к рассмотрению теоретических подходов к управлению сбалансированным развитием регионов, обратим внимание на сложившиеся к настоящему моменту критерии и подходы к управлению в целом, управлению региональным развитием и к управлению сбалансированным социально–экономическим развитием региона.

Современная система форм и методов управления социально-экономическим развитием региона должна соответствовать ряду критериев: (1) быть демократичной, направленной на достижение желаемых результатов (обеспечивать равные условия для реализации субъектами регионального развития своих прав); (2) быть эффективной и не снижать эффективности регулируемых процессов, ориентироваться на достижение общепризнанных международных стандартов; (3) быть достаточно простой для понимания; (4) быть адаптивной и учитывать региональные особенности; (5) стимулировать инновационное развитие; (6) обладать достаточной силой воздействия (в том числе профилактика общественного иждивенчества); (7) использовать систе-

му социально-психологических мотиваций (социальная справедливость); (8) основываться на практическом опыте; (9) учитывать долговременные интересы⁴¹.

Обращаясь к работе В.Н. Парахиной и Г.И. Ханалиева⁴², рассмотрим предложенную ими классификацию подходов к управлению развитием региональных социально-экономических систем (Приложение 2).

Иную классификацию подходов и методического инструментария, необходимого для обеспечения сбалансированного социально-экономического развития региональной экономики, приводит в своей работе В.И. Ксенофонов (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Теоретические и методические положения управления сбалансированным развитием региональной экономики⁴³

Теория (подход)	Методический инструментарий
1	2
Теория региональной экономики	<p>Балансовый метод является основой прогнозирования социально – экономического развития региона. Составление региональных балансов по ключевым направлениям (материально-финансовое, природно-ресурсное, социально-демографическое, инфраструктурное) позволяет обеспечить целесообразное соотношение между видами хозяйственной деятельности, видами товарно-денежных потоков как внутренних, так и экспортно-импортных по отношению к региону, демографической ситуацией и миграционными потоками, и направлениями развития инфраструктуры. Применение балансового метода должно обеспечить преодоление существующих диспропорций в развитии социально-экономической системы региона и препятствовать возникновению новых.</p> <p>Метод индикативно-регулятивного планирования, предполагающий формирование системы плановых показателей, задающих желаемые сценарии развития социально-экономической системы региона, использование системы экономических и административных регуляторов для стимулирования хозяйствующих субъектов к достижению целевых ориентиров.</p>

⁴¹ Козлова О.А. Теоретические основания региональной социальной политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – №10-3. – С. 451–453.; Новоселов А.С. Методологические проблемы управления экономикой региона // Регион: экономика и социология. – 2008. – №2. – С. 49 – 67.

⁴² Парахина В.Н. Концептуальные вопросы управления сбалансированным развитием // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2011. – №3. – С. 244 – 249.

⁴³ Составлено автором на основе: Ксенофонов В.И. Теоретико – методологические основы управления сбалансированным развитием региона. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – СПб., 2011. – 43 с.

Теория региональной экономики	Методы территориально-экономических исследований (исследование путей формирования и развития территорий; изучение развития и размещения производительных сил; исследование региональных и территориальных аспектов развития отдельных отраслей экономики и межотраслевых кластерных образований; исследование производственных функций отдельных поселений, городов и агломераций)
Системный подход	Системный анализ, как метод позволяющий исследовать системные характеристики региона, идентифицирующие состав и структуру подсистем социально-экономической системы региона, с учетом их взаимосвязей.
	Метод систематизации предполагает использование таких инструментов, как классификация, типология, структуризация закономерностей развития, разработка адресных локальных мер, направленных на стимулирование регионального развития.
Математическая школа неоклассической экономической теории	Методы экономико-математического моделирования (моделирование оценки эффективности программных решений и проектов; моделирование территориальных пропорций развития экономики региона; моделирование процессов развития агломераций).
Институционализм	Исследования – позволяющие выявить существующие группы и общественные институты, обобщить и структурировать информацию о присущих им интересах; выявить основные тенденции в динамике общественного мнения относительно принимаемых управленческих решений

Отдельного внимания заслуживает подход к управлению сбалансированным развитием, выстроенный в соответствии с системой сбалансированных показателей, представленной в 1992 г. Р. Капланом, Д. Нортон. В основу подхода легли представления о недостаточности в современном мире исключительно финансовых данных для успешного управления и необходимости использования нового сбалансированного подхода. Рядом исследователей подход Р. Каплана, Д. Нортон был с успехом адаптирован для работы на региональном уровне (И.Д. Бунимович, В.В. Завьялова, А.Н. Норкина и др.). Так, И.Д. Бунимович представил следующую систему сбалансированных показателей для управления сбалансированным развитием региона (табл. 1.4)⁴⁴.

⁴⁴ Бунимович И.Д. Сбалансированная система показателей управления стратегическим развитием экономики региона // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2005. – №53. – С. 55-57.

Таблица 1.4 – Система сбалансированных показателей для принятия управленческих решений на региональном уровне

Государство	Бизнес
1	2
Финансы	
-наполнить бюджет.	-увеличить прибыль.
Клиенты	
-повысить предпринимательскую активность; -повысить индекс развития человеческого потенциала.	-увеличить реальный располагаемый доход; -оптимизировать налоговые платежи.
Внутренние процессы	
-уменьшить социальное неравенство; -развить социальную инфраструктуру; -создать инфраструктуру бизнеса.	-создание эффективной занятости; -прозрачность бизнеса.
Обучение и развитие	
-переориентировать государство на нужды бизнеса и домохозяйств	-создать программу занятости, удовлетворяющую профилю (предпринимательскому, демографическому) конкретного региона -создать программы стимулирования прозрачности бизнеса

В видении И.Д. Бунимовича, управление осуществляется с помощью системы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей в каждой проекции: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. При этом важно обратить внимание на то, что регионы, при наличии одинаковых субъектов взаимодействия, могут существенно отличаться по их структуре, качеству и ресурсной базе. Если структура сбалансированных целей одинакова практически для всех регионов, то состав и значения индикаторов, показывающих уровень достижения цели, зависят от того, к какой группе относится исследуемый регион.

Далее рассмотрим сущность и особенности проектного подхода к управлению, в контексте преимуществ и недостатков его использования при управлении сбалансированным региональным развитием.

Концепция проектного управления достаточно прочно вошла в практику управления. Востребованность концепции послужила стимулом для обширных исследований в этой области.

Управление проектами, как управленческая философия, возникло в середине прошлого века в США, в России начало развиваться только в 90-х годах XX века. Признание на региональном уровне проектное управление получило в начале XXI в. как эффективная управленческая технология. Однако, проектное управление практиковалось на протяжении всей истории развития цивилизации. По сей день во всем мире активно применяются практики проектного управления для решения задач особой важности или реализации крупных международных и национальных проектов. К наиболее значительным реализованным отечественным проектам можно отнести проведение XXII Зимних Олимпийских игр в Сочи, строительство моста через бухту Золотой Рог во Владивостоке, завершение первого этапа строительства Космодрома Восточный, строительство Крымского моста и др.

Применением проектного подхода обосновано с теоретической точки зрения и закреплено специальными регламентами. Так, в настоящее время в РФ разработан и принят к практической реализации национальный стандарт по основам проектного менеджмента, утвержденный Росстандартом под идентификатором ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту». Данный стандарт является идентичным международному стандарту ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту»⁴⁵.

Понятие «проект» предусматривает объединение нескольких видов деятельности, которые обладают комплексом общих признаков, наиболее общими из которых выступают:

– направленность на достижение определенных целей, конкретных результатов;

⁴⁵ Guidance on project management. ISO 21500:2012. – (<https://www.iso.org/ru/standard/50003.html>). – (дата обращения: 15.11.2016); Национальный стандарт по основам проектного менеджмента. ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014. – (http://gost.ru/wps/portal/pages/news/?article_id=1880). – (дата обращения: 15.11.2016).

– координированная реализация значительного количества взаимосвязанных действий;

– ограничение деятельности по временному параметру, предусматривающее определенное начало и конец⁴⁶.

Исследование определений проектного подхода начнем с формулировки, предложенной В.М. Аньшиной, О.Н. Ильиной, в соответствии с которой, проект означает временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг и результатов⁴⁷.

О.В. Симагина, В.М. Матюгин дают следующее определение управления проектом (проектного управления) – это вид управленческой деятельности, базирующейся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели⁴⁸.

С.А. Баркалов, В.Н. Бурков, А.В. Цветков и С.В. Дубовенко отмечают, что проблемы в управлении отдельными проектами связаны с:

– необходимостью целесообразного распределения ограниченных ресурсов по проектам, в первую очередь инвестиционных;

– увеличением одновременно реализуемых проектов в совокупности с ростом количества мелких, краткосрочных проектов;

– повышением требований к качеству, срокам и бюджетам проектов;

– сложностью определения приоритетности разнородных проектов с точки зрения порядка выделения ресурсов;

– ростом рисков и неопределенностей при реализации проектов;

– отсутствием связей новых и реализуемых проектов со стратегическими целями⁴⁹.

⁴⁶ Бертенева О.А. Методы управления стратегическим портфелем проектов компании. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – М., 2012. – 155 с.

⁴⁷ Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. – М., 2013. – 620 с.

⁴⁸ Симагина О.В. Теория управления. – М., 2014. – С. 135.

⁴⁹ Баркалов С.А., Бурков В.Н., Цветков А.В., Дубовенко С.В. Современные тенденции в области управления проектами // Вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. – 2014. – № 1(6). – С. 144-163.

К преимуществам проектного подхода, реализуемого субъектами региональной экономики, можно отнести следующие положения, выделенные И.Е. Колобковой, А.Ю. Янченко:

- максимальный контакт заказчика и исполнителя, что позволяет существенно повысить качество работ и обеспечить высокий уровень удовлетворенности заказчика;

- создание предпосылок для реализации творческого потенциала участников проекта, так как он (проект) всегда обладает признаками продукта творческой деятельности, объекта интеллектуальной собственности, в ходе создания которой рождаются и собственно новые, не стандартные объекты, и, одновременно, новые решения, методы и приемы;

- формирование рабочей среды, в рамках которой каждый член команды исполнителей постоянно повышает уровень своей квалификации, получает новые знания и навыки, становится универсальным специалистом и, одновременно, все лучше и глубже осваивает свое собственное дело;

- повышение уровня координации, слаженности действий, взаимовыручка, доброжелательность, а, следовательно, моральное удовлетворение от работы, отсутствие стимулов к текучести ценных квалифицированных кадров;

- реализация либеральных принципов управления;

- отсутствие проблем со сбытом продукции, поскольку каждый проект имеет уже определенного, постоянного заказчика, являющегося собственно инициатором данной работы;

- рост качества и снижение издержек при реализации повторяющихся однотипных проектов за счет эффекта освоения и применения уже готовых, выработанных ранее методик и подходов;

- рост имиджа успешных команд, постепенное занятие ими собствен-

ной уникальной ниши на рынке производства специфичной продукции⁵⁰.

М.В. Старостина, А.О. Скопин рассматривают проектное управление в контексте регионального развития, как инструментарий государственного и муниципального управления, определяя его преимущественно в форме государственно-частного партнерства и призывая руководителей рассматривать более широкие перспективы его использования.

Постановление Правительства РФ от 01.03.2008 г. №134 (ред. от 07.12.2015) дает определение проектов различного типа (рис. 1.4)⁵¹.

⁵⁰ Колобкова И.Е. Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектно-способе управления // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – №.2(15). – С. 122 – 125.

⁵¹ Правительство Российской Федерации. Постановление от 01.03.2008 г. № 134 "Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигнований инвестиционного фонда Российской Федерации". – (<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=209734&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.8763627573940211#02143274300973812>). – (дата обращения: 12.12.2017).

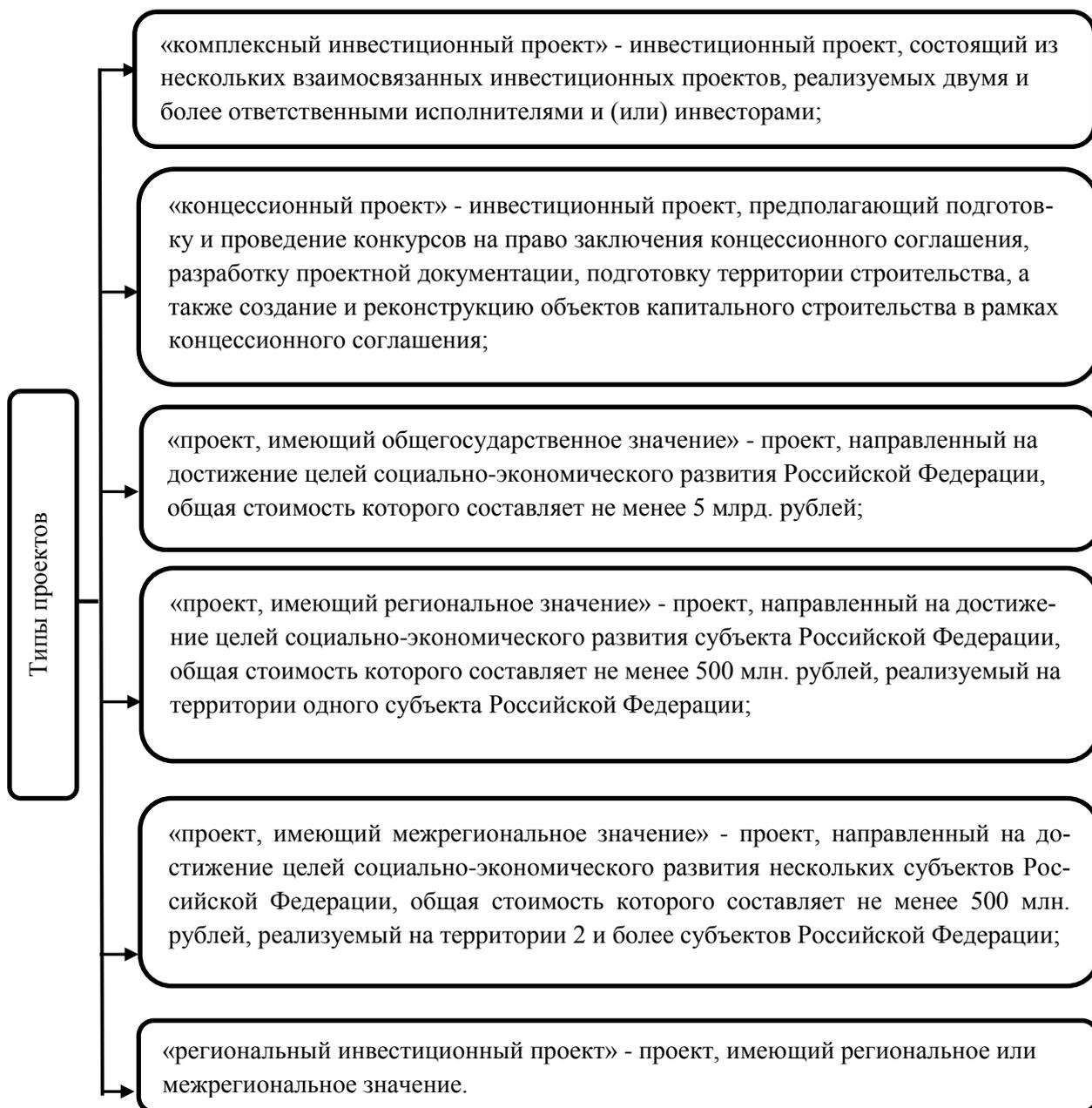


Рисунок 1.4 – Выделяемые постановлением Правительства РФ типы проектов

А.О. Скопин считает, что значение управления региональными проектами заключается в управлении проектами создания и (или) развития объектов капитального строительства транспортной, энергетической и инженерной

инфраструктуры, а также концессионными проектами, имеющими региональное или межрегиональное значение⁵².

Дополняя исследование А.О. Скопина, М.В. Старостина, выделяет целый ряд преимуществ и недостатков проектного управления региональной экономикой (табл.1.5).

Таблица 1.5 – Преимущества и недостатки проектного управления региональной экономикой⁵³

Преимущества проектного управления	Недостатки проектного управления
1. Объединение важных видов деятельности для получения лучших результатов	1. При осуществлении нескольких проектов, ресурсы могут неравномерно распределяться, что приведёт к снижению потенциала
2. Решение проблем и реализация проекта комплексным подходом	2. Сложность реализации проекта среди других проектов
3. Сосредоточение всех усилий на выполнении одного конкретного проекта	3. Формирование неустойчивых проектных групп
4. Активная деятельность руководителей проектов и исполнителей	4. Перспектива работы специалистов проекта в совмещении
5. Личная ответственность руководителя за проект и его отдельные элементы	5. Возможное дублирование функций.
6. Большая адаптивность проектных структур	6. Оппортунистическое поведение стейкхолдеров

⁵² Скопин А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2012. – №.29. – С. 17 – 23. – (<http://eee-region.ru/article/2903/>). – (дата последнего обращения: 05.11.2016).

⁵³ Разработано автором на основе: Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации: Материалы Международной научно-практической конференции 26 мая 2015 г. – С. 95-98.

В части использования проектного управления для достижения целей регионального развития, исследователи склонны принимать прецеденты и существующую практику внедрения проектного управления на региональном уровне как естественный и закономерный процесс, вызываемый изменениями парадигмы регионального развития и осознанием того, что в управлении региональной экономикой наблюдается реализация совокупности взаимосвязанных проектов. Принимая во внимание признанную многими исследователями идею «ускорения истории», обоснованную такими факторами как высокая роль и доступность инноваций в обществе, обширные возможности в коммуникации и обмене информацией и многими другими, можем предположить наличие потребности в инструментах, позволяющих гибко подходить к решению возникающих задач, относящихся к методологии проектного управления.

Перейдем к комплексному сравнению программного и проектного подходов в управлении региональным развитием (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Сравнительные преимущества использования системного и проектного подходов в управлении региональным развитием

Маркер, характеризующий важность для регионального развития	Проектный подход	Программный подход
1. Высокая скорость принятия решений	«+»	«-»
2. Устойчивость команды	«-»	«+»
3. Высокая адаптивность	«+»	«-»
4. Синергизм	«-»	«+»
5. Универсальность и междисциплинарность	«-»	«+»
6. Профессиональность персонала (высокий уровень требований к участнику проектной команды)	«+»	«-»
7. Личная ответственность руководителя	«+»	«-»
8. Востребованность решаемых специалистами задач	«+»	«-»
9. Ресурсная обеспеченность	«+»	«+»
10. Меньшая себестоимость	«+»	«-»
11. Более высокий уровень прогнозируемости	«-»	«+»

Представленные сводные маркеры (табл. 1.6), отражающие наличие или отсутствие важного сравнительного преимущества в том или ином управленческом подходе являются обобщением сильных и слабых сторон программного и проектного управленческих подходов. Оценка в виде двоичного кода «1» или «+», «0» или «-», отчасти, гротескно отражает факт наличия конкретной особенности управленческого подхода.

Итоги табл. 1.6 можно обозначить в виде утверждения: в условиях современных социально–экономических реалий, при существующих в обществе тенденциях и динамике развития, а также вызовах, стоящих перед экономикой региона, особую актуальность и востребованность имеет проектный подход к управлению региональным развитием. Ситуация такова, что программно-целевой подход в управлении региональной экономикой уже не отличается высокой эффективностью, однако, принятые к реализации государственные программы вызывают необходимость сохранения действующей системы управления региональным развитием и встраивания в нее методологии проектного управления. Оценивая необходимость и целесообразность согласования программного и проектного подходов, следует признать, что каждый подход отличается адаптивностью, что побуждает к поиску направлений их гармонизации в целях обеспечения сбалансированного развития региона.

Выводы. Исследования в области использования управленческих подходов создают обширную матрицу возможных способов решения задач, стоящих перед исполнительными органами государственной власти.

Выделение проектного подхода из пула аналогичных методов обусловлено его сравнительной привлекательностью, заключающейся в следующем: возможность оперативно принимать управленческие решения, высокая адаптивность, востребованность решаемых задач, возможность согласования интересов стейкхолдеров регионального развития.

Сравнительная характеристика программного и проектного подходов с учетом множественности непосредственно и опосредованно влияющих на актуальность их использования условий, при определенном уровне допуще-

ний, предполагает использование концепции проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием регионов в качестве приоритетного подхода к решению комплекса задач, стоящих перед исполнительными органами государственной власти.

1.3 Концептуальные положения проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием региона

Возвращаясь к определению актуальности исследуемого вопроса, обоснуем необходимость выстраивания соразмерной системы «вызов – ответ» на каждый новый виток кризиса, вызванный циклическим характером развития экономической системы. В.И. Пантин в своей работе предполагает, что в начале 2020-х гг. весьма вероятен существенный перелом в социально-политическом и экономическом развитии России⁵⁴. Подобные прогнозы вызывают необходимость разработки новых подходов и построению мезоэкономических структур, позволяющих сохранять устойчивое сбалансированное развитие⁵⁵.

Обращаясь к вопросу нивелирования негативных социальных, экономических, политических проявлений кризисных явлений в экономике, рассмотрим отдельные инструменты, методы, методики, позволяющее формировать и удерживать экономическую систему в равновесии (табл. 1.7).

⁵⁴ *Пантин В.И.* Циклы политического развития и перспективы социально-политической динамики // В сборнике: Циклы политического развития: прогностический потенциал. – М., 2010. – С. 44.

⁵⁵ *Акаев А.А.* Проекты и риски будущего: Концепции, модели, инструменты, прогнозы. – М., 2011. – С. 312 – 321.

Таблица 1.7 – Характеристика подходов к обеспечению сбалансированного регионального развития

Характеристика	Программно-целевой подход	Федеральные целевые программы	Государственные программы	Проектный подход
1	2	3	4	5
Нормативно-правовая база	<p>Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 г. № 249 (ред. от 23.10.2004 г.) «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов», в том числе: Концепция реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004—2006 годах, Положение о докладах о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования</p> <p>Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ</p>	<p>Федеральный закон РФ от 13.12.1994 г. № 60-ФЗ «О поставках продукции для федеральных государственных нужд»</p> <p>Федеральный закон РФ от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»</p> <p>Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ</p> <p>Постановление Правительства РФ от 13.09.2010 г. № 716 «Об утверждении правил формирования и реализации Федеральной адресной инвестиционной программы»⁵⁶</p> <p>Постановление Правительства РФ от 24 января 2017 г. № 67 «О внесении изменений в порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в</p>	<p>Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. N 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации»</p> <p>Постановление Правительства РФ от 02.08.2010г. N588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации»</p> <p>Приказ Минэкономразвития России от 16.09.2016г. N582 «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации»</p> <p>Распоряжение Правительства РФ от 15 ноября 2010 г. N 1950-р «Перечень государственных программ Российской Федерации»</p> <p>Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ⁵⁷</p>	<p>Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 года №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»,</p> <p>Распоряжение Правительства от 15 октября 2016г. №2165-р.</p> <p>Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 N 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год»;</p> <p>Постановления от 12.10.2017г. №1242 и №1243 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации» «О реализации мероприятий федеральных целевых программ, интегрируемых в отдельные</p>

⁵⁶ Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральные целевые программы Федеральный закон РФ от 13.12.1994 г. № 60-ФЗ "О поставках продукции для федеральных государственных нужд". – (http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2018/npd_law.htm). – (дата обращения: 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральные целевые программы Федеральный закон РФ от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений". – (http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2018/npd_law.htm). – (дата обращения: 12.01.2018);

⁵⁷ Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал Госпрограмм РФ «Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. N 1242 "О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Фе-

1	2	3	4	5
		осуществлении которых участвует Российская Федерация» ⁵⁸		государственные программы Российской Федерации» ⁵⁹

дерации". – (<https://programs.gov.ru/Portal/programs/documents> (дата обращения 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал Госпрограмм РФ

Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. N 588 «Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации». – (<http://pravo.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm>). – (дата обращения: 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал Госпрограмм РФ Приказ Министерства экономического развития РФ от 16 сентября 2016 г. N 582 "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации". – (<http://pravo.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm>). – (дата обращения 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал Госпрограмм РФ Распоряжение Правительства РФ от 11 ноября 2010 г. N 1950-р «Перечень государственных программ Российской Федерации». – (<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102142899>). – (дата обращения: 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал Госпрограмм РФ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ. – (<http://pravo.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm>). – (дата обращения: 12.01.2018);

⁵⁸ Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральные целевые программы Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ. – (http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2018/npd_law.htm). – (дата обращения: 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральные целевые программы Постановление Правительства РФ от 13.09.2010 г. № 716 "Об утверждении правил формирования и реализации Федеральной адресной инвестиционной программы". – (http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2018/npd_law.htm). – (дата обращения: 12.01.2018); Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральные целевые программы Постановление Правительства РФ от 24 января 2017 г. № 67 "О внесении изменений в порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация". – (http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2018/npd_law.htm). – (дата обращения: 12.01.2018).

⁵⁹ Правительство России. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 года №1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации". – (<http://static.government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgwOxAY15z72sYiL1aVTs.pdf>). – (дата обращения: 12.01.2018); Правительство России. Распоряжение Правительства от 15 октября 2016 года №2165-р. – (<http://static.government.ru/media/files/P6XR0VoOjKZwdZZXPO6AVEBTVOLE0vxa.pdf>). – (дата обращения: 12.01.2018); Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 N 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год». – (www.consultant.ru). – (дата обращения: 12.01.2018).

1	2	3	4	5
Особенности	Сущность подхода состоит в выявлении ключевых приоритетов регионального развития, разработке комплекса согласованных мероприятий, необходимых для достижения целей регионального развития в установленные сроки и при обеспечении сбалансированности и эффективности ресурсного обеспечения	Федеральные целевые программы обеспечивают комплексное решение системных проблем в сферах государственного, социального, экологического, экономического и культурного развития РФ, а также инновационное развитие экономики.	Государственные программы посредством комплекса мероприятий и инструментов в рамках реализуемых ключевых государственных функций направлены на достижение приоритетов и целей в областях социально-экономического развития и безопасности страны	С позиции реализации проектного управления в органах государственной власти субъектов Российской Федерации ключевой особенностью выступает направленность мероприятий на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.
Преимущества	-контроль по результатам; -повышенная прозрачность бюджета; -большая дисциплинированность и эффективность по сравнению с затратным бюджетированием.	- направленность на решение коренных проблем регионов; - нацеленность региональных ФЦП на наиболее актуальные экономические, социальные, экологические проблемы регионов.	- программы соединяют саморегулирование рыночной экономики с элементами государственного управленческого воздействия; - достигается дополнительный системный эффект от концентрации ресурсов на наиболее приоритетных направлениях развития.	- высокая скорость принятия решений; - высокая адаптивность; - профессиональность персонала - личная ответственность руководителя; - объединение важных видов деятельности для получения лучших результатов; - решение проблем и реализация проекта комплексным подходом; - сосредоточение всех усилий на выполнении одного конкретного проекта.
Недостатки	-используется для решения известных задач, низкая адаптивность; -недостаточная оперативность; -неоднозначность методик расчета экономической эффективности.	- функция региональных ФЦП зачастую смещена от концепции партнерского подхода с акторами регионального развития к роли «раздавания» средств; - сложности при определении последовательности реализации государственных программ, межведомственного взаимодействия, координации, реализуемых в регионе ФЦП.	- частая корректировка нормативной правовой базы, регламентирующей реализацию и разработку госпрограмм; - значительное количество участников и исполнителей госпрограмм, усложняющих процесс взаимодействия; -структурные недостатки госпрограмм.	- при осуществлении нескольких проектов, ресурсы могут неравномерно распределяться, что приведёт к снижению потенциала; - сложность реализации проекта среди других проектов; - формирование неустойчивых проектных групп; - перспектива работы специалистов проекта по совмещению; - возможное дублирование функций.

1	2	3	4	5
Перспективы реализации в практике управления российскими регионами	Использование при реализации задач бюджетной политики на федеральном, региональном и местном уровнях. Наименее трудозатратный способ для перехода к затратному бюджетированию.	Востребованность при решении комплексных проблем в отдельных сферах государственного и регионального управления определяется значительной гибкостью инструмента, обширным опытом применения во всех сферах, а также универсальностью форм финансирования: капитальные вложения, финансирование НИОКР, прочие текущие расходы.	Государственные программы являются одним из самых актуальных способов распределения средств федерального бюджета (до 70%). На 2018 год на финансирование госпрограмм предусмотрено 11 117,25 млрд.руб.	Растущая потребность в этом управленческом подходе на федеральном и региональном уровне отражена в тенденции перевода государственных программ на проектное управление (Пост. Прав.: №1242 от 12.10.2017г., №1642 от 26.12.2017г. и др.)

Помимо отмеченных в табл. 1.7 недостатков, очень часто выделяется общий для всех подходов недостаток: методическая незавершенность каждого из них.

Анализ представленной выше информации позволяет определить проектное управление региональным развитием как управленческую деятельность, направленную на достижение целей социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в условиях временных и ресурсных ограничений.

Вернемся к определению сбалансированного регионального развития: «процесс консенсуального взаимодействия ключевых стейкхолдеров региональной экономики, направленный на достижение целевых индикаторов регионального развития и способствующий повышению устойчивости региональных социально-экономической системы, при соблюдении пропорций удовлетворения интересов исполнительных органов государственной власти и управления, бизнеса и институтов гражданского общества»⁶⁰. Визуализация

⁶⁰ Литвинов Д.А. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – №2(74). - С. 133-141.; Литвинов Д.А. Факторы и условия сбалансированного развития региона: законодательные аспекты // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014 г. Во-

процесса обеспечения сбалансированного развития региона представлена на рис. 1.5.

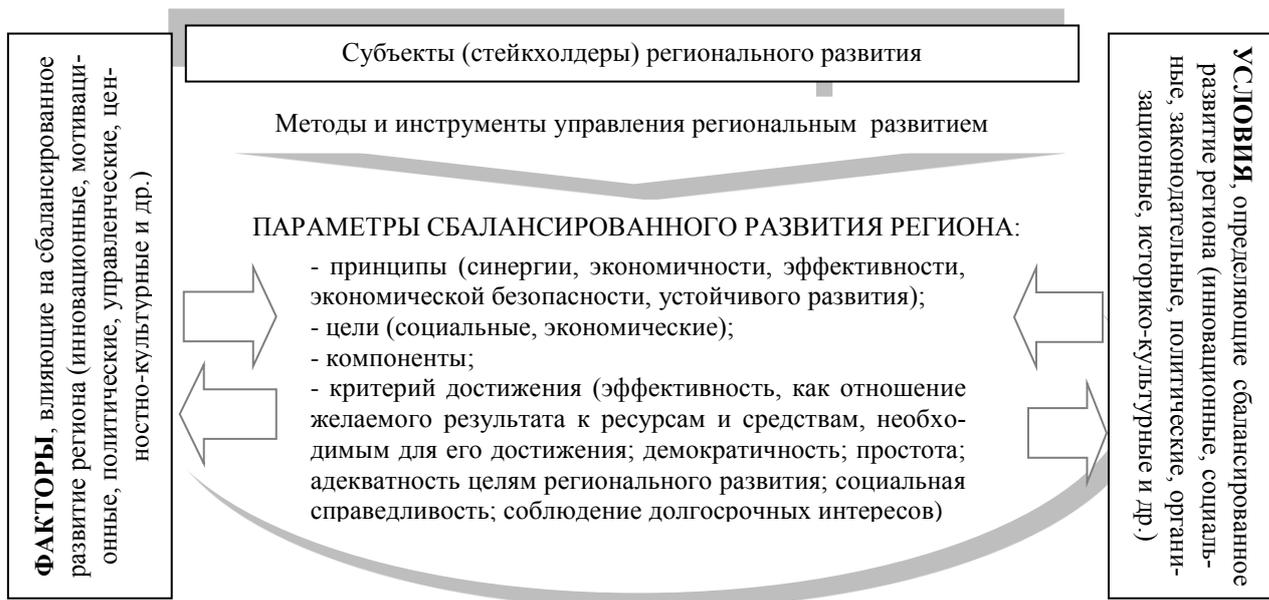


Рисунок 1.5 – Обеспечение сбалансированного развития региона

Характеризуя модель взаимодействия элементов региональной социально-экономической системы, в первую очередь следует заострить внимание на стейкхолдерах, которые, несмотря на, во многом, дискретный характер своего влияния определяют направленность и выбор инструментов, корректирующих региональное развитие.

По нашему мнению, целесообразно выделить три группы стейкхолдеров: «Исполнительные органы государственной власти, представители бизнес-сообщества и население»⁶¹. Определения сбалансированного развития, приведенные в ранее в работе, концептуально подтверждают необходимость и достаточность данного перечня заинтересованных сторон.

ронезский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С. 39-45.

⁶¹ Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития // Современная экономика: проблемы и решения, 2014. – №11 (59). - С. 157-164.

Далее остановимся на классификации факторов и условий, влияющих на возможность достижения системой (регионом) состояния сбалансированности (устойчивой сбалансированности). Современными исследователями приводится множество группировок факторов и условий, влияющих на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития региона. Одна из них представлена в табл. 1.8:

Таблица 1.8 – Факторы и условия сбалансированного развития региона⁶²

Факторы 1	Характеристика 2	Условия 3
Инновационные	Совокупность знаний, умений, навыков, нововведений, возникающих и накапливающихся в процессе производственной, организационной и управленческой деятельности	Инновационные (созидательные)
Нормативно–правовые	Совокупность правовых норм и ограничений, формирующих национальную, региональную и муниципальную юридическую базу, механизмы и инструменты государственного регулирования региональной экономики	Законодательные
Политические	Рамки, границы и коридоры, определяющие общую направленность действий на всех уровнях и во всех звеньях общества, организую деятельность людей для достижения значимых для общества и системообразующих целей и задач, направленных на устойчивое сбалансированное развитие региона	Политические
Ценностно–культурные	Традиции поведения, нормы морали, ценности, влияющие на характер и содержание производственно–хозяйственной деятельности и принимаемых управленческих решений	Историко–культурные
Инфраструктурные	Распределение финансовых потоков, социально – экономическое состояние, инновационная и инвестиционная политика и т.п.	Организационные
Управленческие	Инструменты реализации различных видов управленческой деятельности, нацеленных на обеспечение наилучшего сочетания контролируемых параметров	

⁶² Составлено автором на основе: Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю., Воронцова И.Н. Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона // Вестник Воронежского государственного технического университета. -2014. – №. 4. - С. 93-100.

Иная архитектура факторов, влияющих на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития региона, предложена А.А. Полиди (табл. 1.9):

Таблица 9 – Классификация факторов устойчивого сбалансированного развития региональной хозяйственной системы в условиях глобализации⁶³

Группа факторов	Фактор
1	2
Глобальные	1.Состояние мировой экономики
	2.Состояние экономик основных контрагентов на мировом рынке и торговые отношения с ними
Национальные	1.Состояние национальной экономики
	2.Региональная политика государства
	3.Качество институциональной среды страны
	4.Состояние экономик основных контрагентов на национальном рынке и межрегиональных торговых отношений с ними
Региональные	1.Состояние экономики региона
	2.Социально – экономическая политика региональных властей
	3.Ресурсная обеспеченность региона (ресурсная база региона)
	4.Уровень развития производственной и рыночной инфраструктур
Конкурентные	5.Качество институциональной среды региона
	6.Финансовое положение региона
	7.Уровень развития социальной инфраструктуры региона
	8.Состояние экологии в регионе
	9.Уровень научно – технологического развитие экономики региона
	10.Качество маркетинга региона

С точки зрения формирования концептуальных положений проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием интересно рассмотреть еще одну классификацию, предложенную Л.П. Васильевой (табл. 1.10):

⁶³ Полиди А.А. Факторы устойчивого сбалансированного развития региональной хозяйственной системы // Научный журнал КубГАУ. – 2016. – №117. - С. 355-368.

Таблица 1.10 – Факторы, влияющие на сбалансированное социально–экономическое развитие региона⁶⁴

Группа факторов	Фактор
Жесткие	Количественно измеряемые факторы (земля, рабочая сила, капитал)
Мягкие	Стабильность политической ситуации, стабильность общественного климата, классификация занятых по найму, структура региональной экономики и отельных предприятий, качество системы образования, оснащение региона ВУЗами, технологическими центрами, исследовательскими организациями и др.
Нематериальные факторы	Наличие интеллектуального капитала, социальное и политическое развитие региона.
Материальные факторы	Инвестиции, уровень развития инфраструктуры и др.

Представленные классификации факторов отражают зависимость сбалансированного регионального развития от явлений, происходящих во внешней и внутренней среде. Однако состав факторов не является перманентным. «В целом, на любом из этапов осуществления воздействия на региональное развитие субъект будет иметь дело, по сути, с двумя группами факторов: субъективными (мотивационные, управленческие и т.п.) и объективными (нормативно-правовые, политические и т.п.), которые, при этом, в зависимости от уровня развития региона (бюджетные показатели, наличие трудовых ресурсов, уровень безработицы и т.д.) могут выступать в роли переменных при планировании работы региона. Например, для вновь сформированного областного правительства бюджет, являющийся составной частью финансово-экономического фактора, в виде доходной и расходной части будет являться объективным фактором, с которым в краткосрочной перспективе придется смириться, однако, в среднесрочной и долгосрочной перспективе наличествующие финансовые ресурсы региона становятся в общем достаточно

⁶⁴ Васильева Л.П. Методологические аспекты управления сбалансированным развитием социально – экономической системы // Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – 2014. – №1. - С. 143-148.

динамичной структурой»⁶⁵. Идеи наличия объективных с субъективных факторов социально-экономического развития регионов придерживается О.В. Кузнецова. В качестве объективных факторов в её исследовании выделяются: место региона в общей системе территориальной организации страны, экономико-географическое положение региона, тип освоения и уровень его развития, природные условия и ресурсы, состав населения и структуру расселения, возрастной и этноконфессиональный состав. Субъективными факторами, по мнению цитируемого автора, выступают: государственная, региональная, муниципальная социально-экономическая политика, отдельные решения акторов регионального развития⁶⁶. Стоит отметить, что в исследовании О.В. Кузнецовой факторы рассматриваются как нечто более обобщенное, направленное, скорее, на межрегиональное взаимодействие субъекта Федерации.

В завершении вопроса отразим еще одну классификацию факторов, определяющих развитие региональной экономики: резистентных (не формирующих причинно-следственных связей интеграционных процессов, выступающих в качестве необходимого их условия) и дивергентных (являющихся основанием для интеграции)⁶⁷.

Стоит отметить реверсивный характер связей, возникающих между факторами развития и стейкхолдерами. Нелинейный характер взаимодействия определен несколькими причинами: ограниченностью в выборе средств, методов и инструментов воздействия; сложность объекта для воздействия (региональные социально-экономические системы), о чем говорилось ранее.

⁶⁵ Литвинов Д.А., Сироткина Н.В. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – №2(74). – С. 133-141.

⁶⁶ Кузнецова О.В. Региональная политика России: дискуссионные вопросы современного этапа развития // Региональные исследования. – 2016. – №4 (54). – С. 10-16.

⁶⁷ Преображенский Б.Г., Трещевский Ю.И., Хрипченко М.А. Резистентность российских регионов к интеграции и конвергенции // Регион: системы, экономика, управление. – 2008. – №2. – С. 72-78

Следующей составной частью обеспечения регионального развития являются условия, влияющие на него. А.Н. Швецов в своем исследовании делает акцент на необходимости обязательного учета региональных условий и оценки региональных последствий решений, принимаемых всеми органами власти. Так, любое из решений обязательно имеет регионально опосредованные эффекты и последствия⁶⁸. Отсутствие внимания к условиям в практике принятия и реализации органами власти своих решений снижает их обоснованность и результативность, что в конечном итоге не способствует сбалансированности регионального развития. С точки зрения соотношения понятий «факторы» и «условия» друг с другом будем исходить из их взаимосвязанности. Так, факторы регионального развития определяют условия, в которых оно протекает, а также среду принятия целесообразных решений. Сформировавшиеся условия оказывают определенное влияние на сами факторы развития. С целью построения логически непротиворечивой модели сбалансированного регионального развития будем оценивать факторы, как основу для формирования условий развития, с учетом объективности обратного влияния (табл. 1.11).

Таблица 1.11 – Структура компонентов сбалансированного развития⁶⁹

Компоненты	Условия
1. Условно-постоянные	Природные
	Социально-демографические
	Материально-ресурсные
	Экономико-финансовые
2. Условно-переменные	Информационно-коммуникативные
	Организационно-административные
	Правовые

⁶⁸ Швецов А.Н. О системной топологизации в региональной политике // Труды института системного анализа РАН. - 2008. – Т. 36. - С. 18 – 33.

⁶⁹ Литвинов Д.А., Сироткина Н.В. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – №2(74). - С. 133-141.

Проводя детальный анализ факторов и условий сбалансированного социально-экономического развития регионов, Н.В. Сироткина, И.Н. Воронцова приходят к выводу о том, что «лимитирующее значение для целей регионального развития, оказывают организационные условия, проявляющиеся в деятельности органов государственной исполнительной власти, направленной на разработку и реализацию государственных региональных программ»⁷⁰. Будучи достаточно динамичными и находясь под влиянием, в том числе, макроэкономических параметров, организационные условия могут выступать в качестве наиболее управляемых переменных при построении сбалансированной модели регионального развития, которая помимо границы управляемости имеет широкий диапазон влияния на смежные с ней условия развития региона. Отметим, что организационные условия регионального развития формируются в результате управленческого взаимодействия органов государственной власти, опирающегося на различные подходы к управлению экономикой. Проявлением организационных условий является разработка и реализация особого набора государственных и региональных программ, направленных на обеспечение сбалансированного развития региона⁷¹.

Разработка и реализация государственных программ (программный подход) до сегодняшнего дня является формой управленческого взаимодействия на мезоэкономическом уровне. Однако актуальность программно-целевого подхода, лежащего в основе их разработки, утрачивается, в связи с ростом внимания к проектному управлению. О преимуществах проектного подхода неоднократно указывалось в исследованиях отечественных авторов, сформировавших представление о проектном управлении региональным раз-

⁷⁰ Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю., Воронцова И.Н. Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2014. – № 4. – С. 93 – 100; 18. Воронцова И.Н., Чудинова Л.Н. Система мониторинга проектов сбалансированного развития Воронежской области // Дельта науки. – 2016. – №1. – С. 83 – 86.; Сироткина Н.В., Воронцова И.Н. Понятие и основное содержание сбалансированного развития региона // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. – 2014. – №3. – С. 61 – 66.

⁷¹ Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. - №11(59). – С. 158.

витиём как о гибком процессе принятия решений, требующих консолидированного участия всех заинтересованных сторон, при наличии точно определенной задачи, соответствующей приоритетным целям регионального развития. Целевой характер проекта, представляет собой уже обоснованный продукт, являющийся сформированным объектом для привлечения инвестиционных ресурсов.

Концепция управления сбалансированным региональным развитием на основе расширенного применения проектного подхода, может быть идентифицирована как система научно–обоснованных принципов управления деятельностью экономической системы в условиях конкурентного рынка. Данное видение включает в себя:

- идентификация региональной экономики с позиции системного подхода в качестве открытой экономической системы;
- учет базовых положений проектного управления при осуществлении деятельности экономической системы;
- возможность выделения подпроектов, подсистем в головном проекте;
- наличие пропорциональности между существующими инвестиционными рисками и инвестиционной привлекательности региона;
- осуществление деятельности в условиях допустимой (достаточной) обеспеченности ресурсами и управленческими кадрами;
- ориентация вырабатываемой инвестиционной политики на адаптивность при изменении целевых установок инвестирования;
- обеспечение соответствия текущей деятельности условиям динамичной внешней среды;
- обеспечение альтернативности выбора при обосновании необходимости внесения изменений в проект;
- сбалансированный подход к формированию результатов деятельности проектной команды.

Органы государственной исполнительной власти, реализующие в практике управления региональной экономикой проектный подход, опосредованно создают возможности для эффективного развития региональной экономики и органичного её встраивания в экономическое пространство страны путем совершенствования специализации регионов (в том числе монорегионов), лучшего использования трудового потенциала (имеющегося и потенциального), оптимизации размещения производительных сил и транспортно-экономических связей, интенсификации использования новых экономических природных ресурсов и, в целом, ресурсного потенциала территории.

Реализация проектного подхода при совокупности необходимых организационных условий имеет огромное преимущество, заключающееся в создании возможности для построения механизма, способного консолидировать интересы всех представленных в регионе групп стейкхолдеров.

Используя терминологию и методические приемы проектного подхода, нами была рассмотрена возможность создания групп и фокус-групп, способных разрабатывать и реализовывать проекты, направленные на общее региональное развитие. Учитывая особенности реализации региональных и федеральных проектов, в частности, длительность и периодичность, концепция проекта была рассмотрена в виде процесса. Подобная постановка вопроса стала возможной благодаря публикациям, в которых рассматриваются перспективы реализации проектного управления к управлению экономическими системами на различных уровнях⁷².

Переводя фокус исследования сбалансированного регионального социально-экономического развития в плоскость проектного управления, в первую очередь, стоит остановиться на ключевых особенностях, определяю-

⁷² *Сироткина Н.В., Зайцева А.А.* Разработка перспектив регионального развития: методы и инструменты. - Воронеж, 2013. – С. 174.; *Скопин А.О.* Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2012. – №29. – С. 17-23. – (<http://eee-region.ru/article/2903/>). – (дата последнего обращения: 05.11.2016); *Бабина Е.Н.* Концепция перехода к устойчивому сбалансированному развитию территории // Вестник международной академии наук. – 2014. – №1. – С. 29 – 31.

щих каждый проект. М.Б. Табачникова в своих работах определяет два главных признака, которые определяют все проекты: признак новизны (наличие и отсутствие аналогов, условия реализации, используемых управленческих подходов) и признак значимости (решающие, существенно значимые, средней значимости, незначительные). Этот подход существенен как для классификации проектов, так и для принятия управленческих решений на начальных стадиях их реализации. Например, новый проект с повышенной степенью риска, существенным затратами и низкой целесообразностью может быть не принят к реализации, при отсутствии прочих существенных причин⁷³.

В рамках данного исследования реализацию проектного подхода будем рассматривать не с точки зрения существующих механизмов реализации подобной идеи (государственно–частное партнерство, особые экономические зоны, кластеры и т.п.), а с точки зрения формирования принципа, своего рода фундамента для последующей гибкой надстройки последующих элементов системы управления.

Ранее мы отмечали, что для формирования искомой нами структуры следует определить основные принципы ее формирования:

- непосредственная заинтересованность всех стейкхолдеров в реализации идеи/ проекта;
- достаточный объем полномочий, доступный всем участникам;
- континуальное многостороннее взаимодействие всех участников реализуемого проекта;
- персонифицированная ответственность за полученные результаты;
- использование принципов индикативного планирования;
- использование индикаторов в качестве целевых ориентиров достижения проектных запланированных результатов

⁷³ Табачникова М.Б. Управление изменениями институциональной среды региона. Проектный подход / М.Б. Табачникова // Дисс. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж, 2017. – С. 70.

– ориентация на результат⁷⁴.

С учетом вышеизложенных принципов, реализация проекта может быть представлена в виде схемы, во многом схожей со схемой бизнес-процесса в организации.

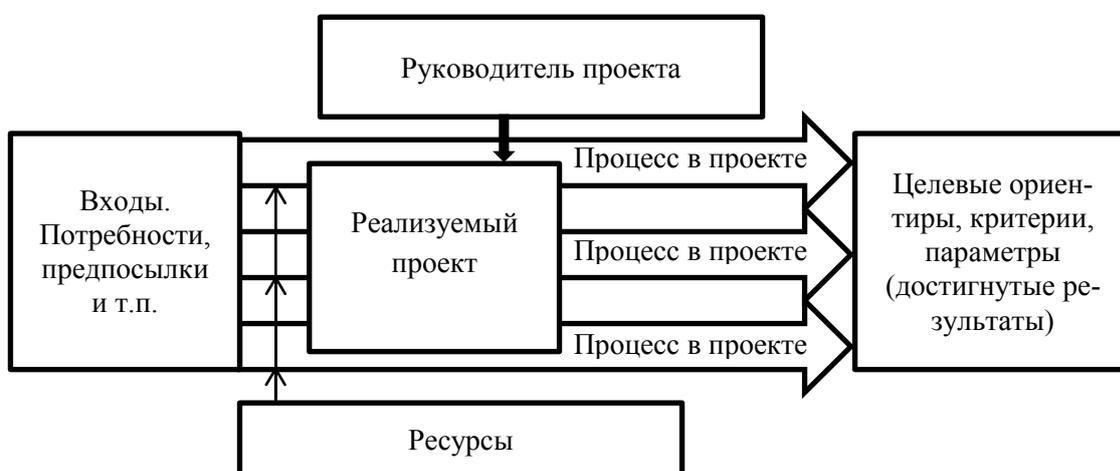


Рисунок 1.6 - Схема реализации проекта

Три ключевые стрелки в приведенной схеме отражают деятельность основных стейкхолдеров, заинтересованных в достижении поставленных целей и сосуществующих в рамках единого проекта (процесс в рамках проекта)⁷⁵.

Концептуально данная схема фиксирует внимание на создании сбалансированной схемы управления проектом, совместно реализуемым ключевыми стейкхолдерами. Механизмом, выступающим в качестве системы контроля результатов деятельности, является система индикативного управления, ключевым элементом которой выступает индикатор, который по мнению Н.В. Сироткиной, представляет собой качественно-количественную характеристику исследуемого процесса (явления), отражающую его изменение в динамике или отклонение от определенного значения⁷⁶. Дальнейшие иссле-

⁷⁴ Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – №11(59). – С. 157 – 164.

⁷⁵ Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – №11(59). – С. 160.

⁷⁶ Сироткина Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика. - Воронеж, 2008. –321 с.; Сироткина Н.В. Индикативное управление социально-экономическими системами // Вестник Воронежско-

дования показали возможность и эффективность применения индикаторов для определения свойств и статусов процессов в динамике.

На практике, при реализации механизма взаимодействия стейкхолдеров регионального развития следует учитывать существенное ограничение, вытекающее из приведенных принципов – наличие заинтересованности всех участников реализации проекта (стейкхолдеров). Основными преимуществами такой модели проекта выступают:

- точно определенная, достижимая цель;
- консолидация усилий, ресурсов всех заинтересованных сторон;
- персональная ответственность за достижение результата;
- наличие доли социальной ориентированности реализуемых проектов;
- прозрачность проектов;
- повышенная доходность, результативность⁷⁷.

В качестве недостатка при осуществлении сотрудничества в форме реализации проектного управления следует указать на возможность возникновения риска несоразмерных временных затрат ввиду необходимости учета интересов всех сторон процесса. При возникновении конфликта интересов, субъектом, призванным элиминировать негативные последствия, является руководитель проекта.

В целом, представленный механизм взаимодействия ключевых участников региональной экономики способен создать благоприятные условия для обеспечения сбалансированного развития региона и реализации возможностей, обеспечиваемых проектным подходом к управлению.

Далее перейдем непосредственно к определению прочих параметров сбалансированно развитого региона (целей и компонентов).

Цели, преследуемые субъектами региональной экономики в процессе управления и развития, можно разделить на два основных блока: социальные

го государственно университета. Серия: экономика и управление. – 2017. – №4. – С.96 – 106.

⁷⁷ Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – №11(59). – С. 161.

и экономические. Отдельно можно было бы рассмотреть экологические цели, отмечая значимость экологических факторов для обеспечения устойчивого развития, так как формирование концепции устойчивого развития предшествовало возникновению идеи сбалансированного регионального развития. В качестве примеров можно привести следующие цели: повышение уровня жизни населения; снижение уровня безработицы; переход от дефицитного бюджета к профицитному и др.⁷⁸.

К принципам управления сбалансированным развитием региона относятся: принцип системности и многовариантности разрабатываемых решений; принцип научной обоснованности; принцип синергии; принцип динамичности; принцип эффективности; принцип экономической безопасности; принцип экономического протекционизма; принцип устойчивого развития; принцип приоритетности целей, обеспечивающих сбалансированность развития социально-экономической системы региона; принцип экологичности⁷⁹.

Наличие столь обширного списка требований к формированию региональной политики, претендующей на статус сбалансированной, по существу фиксирует планку на том уровне, добиться которого в целом реально, но достаточно трудно. Так, реализуемый представителями бизнес сообщества проект, например, по застройке участка, ранее занимаемого зелеными насаждениями, отвечая всем вышеупомянутым принципам, может быть отвергнут по причине конфликта интересов бизнеса и представителей гражданского общества в лице инициативной группы, оспаривающей соблюдение принципа экологичности при осуществлении застройки. Здесь вступает в действие другой принцип: «принцип системности и многовариантности разрабатываемых решений», который во многом гарантирует наличие компромиссного реше-

⁷⁸ Литвинов Д.А., Сироткина Н.В. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – №2 (74). – С. 136.

⁷⁹ Ксенофонтов. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – СПб., 2011. – 43 с.

ния, отвечающего как интересам всех стейкхолдеров, так и принципам сбалансированности регионального развития⁸⁰.

Продолжая рассмотрение параметров сбалансированного регионального развития (цели и компоненты), обратимся к выводам, сделанным в работе Н.В. Сироткиной, А.Ю. Гончарова и И.Н. Воронцовой, в которых определены основные компоненты сбалансированного развития региона: материальные активы; финансовый ресурсы; информационные активы; институты; человеческий и социальный капитал; природные факторы⁸¹.

Завершающим элементом рассматриваемой схемы регионального развития являются методы и инструменты развития. В качестве ключевых методов В.П. Орешин и Л.П. Потапов определяют административные и экономические методы, особенности использования которых отражены в табл. 1.12.

Таблица 1.12 – Отличительные особенности административных и экономических методов регионального развития⁸²

Административные методы	Экономические методы
Основаны на конкретно-адресных заданиях, направленных на реализацию целей путем формирования строгой структуры, создания предпосылок для подготовки, реализации управленческих решений	Основываются на общих правилах поведения, выбора экономической стратегии
Представляют собой прямое воздействие на управляемые объекты, преследуют интересы органа управления	Оказывают косвенное воздействие на объекты управления, учитывают интересы различных стейкхолдеров
Права управляемых объектов ограничены, конечная ответственность на реализованные решения лежит на органе управления	Предполагают независимость акторов регионального развития при высокой персональной ответственности за принимаемые действия и их последствия
Административные распоряжения требуют обязательного исполнения, не допускают существенных отклонений, как правило однозначны	Побуждают субъекты к выработке альтернативных решений и подбору оптимального решения с позиции конкретного актора с допустимым уровнем риска

⁸⁰ Литвинов Д.А., Сироткина Н.В. Указ. соч. – С. 137.

⁸¹ Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю., Воронцова И.Н. Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2014. – №4. – С. 93 – 100.

⁸² Орешин В.П. Управление региональной экономикой: учебное пособие. – М., 2003. – С. 181-185.

Инструменты принято разделять две группы: административно-правовые и административно-экономические или внешние (действия федеральных органов и зарубежных партнеров) и внутренние⁸³. С целью объективного отражения возможностей стейкхолдеров влиять на ситуацию в регионе будем анализировать правовые и экономические инструменты формирования сбалансированной региональной политики (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Инструменты управления развитием региона

Стоит отметить двойственность влияния указанных инструментов на обеспечение сбалансированного развитого региона. Эта особенность отражена в возможности субъектов регионального развития с помощью инструмен-

⁸³ Воронцова И.Н. Организационные условия сбалансированного развития региона // Современное общество: проблемы, идеи, инновации. – 2014. – №3. – С. 90-94.; Сысоева Е.Ф., Трещевский Ю.И., Щедров А.И. Компаративный анализ инструментария управления региональным развитием // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. – №1. – С. 105 – 109.

тов оказывать воздействие на факторы, определяющие условия регионального развития, и непосредственно на состояние региона. В качестве примера можно привести закон №103-ОЗ «О социальной поддержке отдельных категорий граждан в Воронежской области» (с последующими изменениями). Он, с одной стороны, относится к категории нормативно-правовых факторов, которые формируют политические и социальные условия для сбалансированного регионального развития, а, с другой стороны, оказывает непосредственное влияние на демографическую политику, направленную на стимулирование рождаемости в регионе, т.е. относится к мотивационным факторам⁸⁴.

Далее обратимся к схеме реализации проекта, только в данном случае с учетом всех ключевых особенностей концепции сбалансированного развития региона (рис. 1.8).

Представленная схема призвана всесторонне отразить проект построения системы сбалансированного социально–экономического развития с учетом ключевых элементов, оказывающих влияние на процесс достижения состояния сбалансированности, а также непосредственно определяющих ряд мер, способствующих достижению данного состояния.

Важность идеи проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием региона сложно переоценить как в период устойчивого экономического роста, так и в периоды стагнации и спада экономического развития. Отличительной чертой этой идеи является её адекватность для расчета уровня развития регионов и мультизадачность, обозначенная в форме сбалансированности, решающая целый пул экономических, социальных, политических задач, формирующая при этом заделы для долгосрочного стабильного регионального развития, снижая негативное влияние кризисных явлений.

⁸⁴ Литвинов Д.А., Сироткина Н.В. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона / // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – №2(74). – С. 133 – 141.; О социальной поддержке отдельных категорий граждан в Воронежской области. Закон Воронежской области от 14.11.2008 г. N106-ОЗ. – (<http://docs.cntd.ru/document/819075666>). – (дата обращения 06.04.2017).

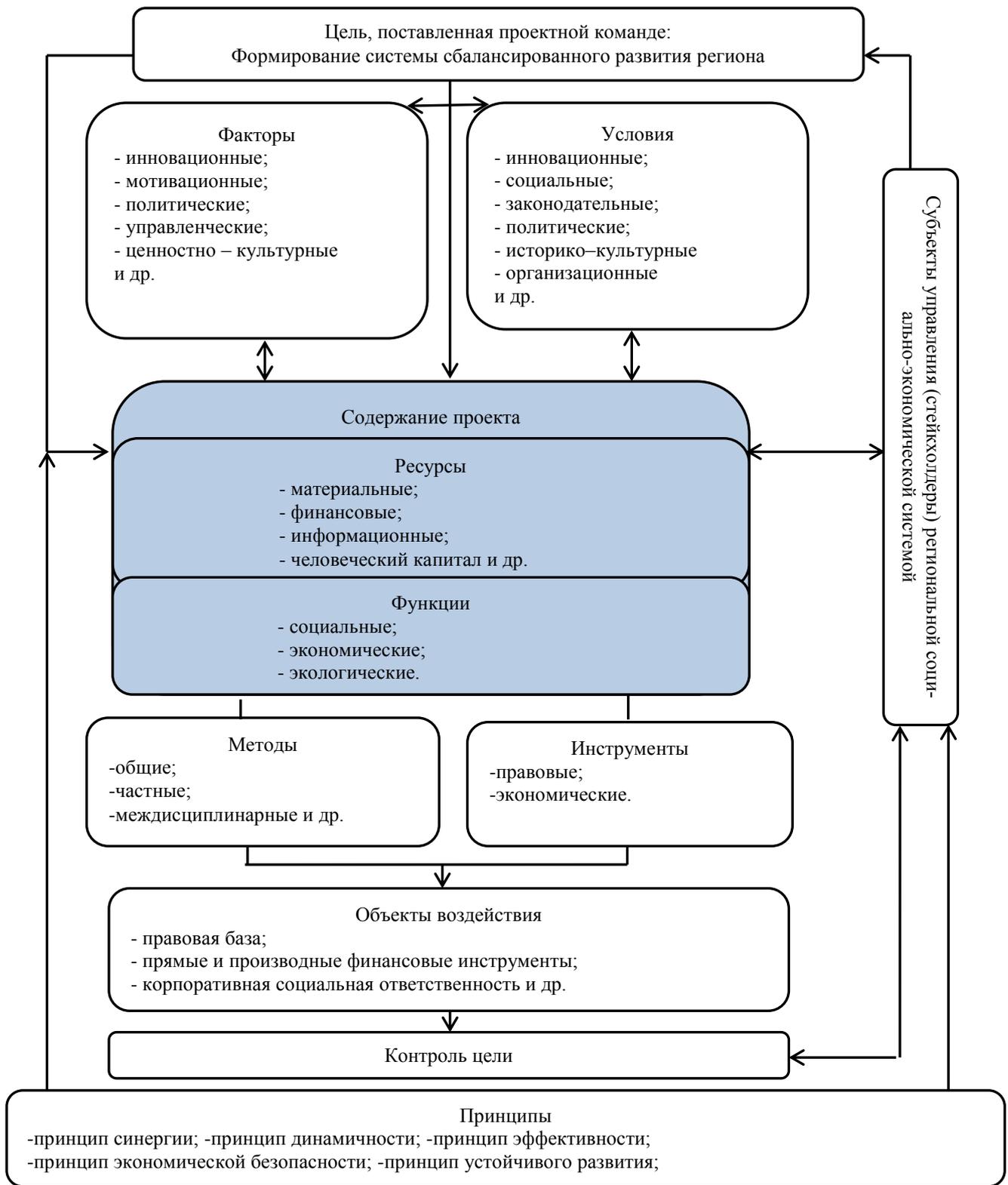


Рисунок 1.8 - Управление сбалансированным социально–экономическим региональным развитием

Выводы. Проведенные исследования подтвердили необходимость и возможность гармонизации совместной реализации программного и проектного управления с целью обеспечения сбалансированного социально-экономического регионального развития.

Процесс консенсуального взаимодействия стейкхолдеров регионального развития был рассмотрен в контексте влияния и взаимозависимости таких компонентов среды регионального развития, как: факторы, условия, параметры, методы и инструменты управления сбалансированным региональным развитием. Был определен реверсивный характер связи между факторами и акторами регионального развития, а также взаимообусловленности факторов и условий проектного управления сбалансированного социально-экономического развития, при правильном формировании которых мезоэкономическая система приобретает большую устойчивость.

Приоритетным принципом, соблюдение которого необходимо для корректного функционирования модели проектного управления на региональном уровне является принцип системности. Это позволяет перейти от формата компаративного анализа двух параллельных систем управления сбалансированным развитием регионов к актуализации модели сбалансированного социально-экономического развития региона на базе проектного управления. Роль модераторов при этом отводится стейкхолдерам регионального развития, которые способны определять или влиять на факторы развития и используемые инструменты для достижения требуемого параметра сбалансированности.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

2.1 Особенности расширенного применения проектного управления на региональном уровне

Реализация методологии проектного управления применительно к региональному развитию, обладает определенной спецификой. Так в мировой практике задачу преодоления разрыва между темпами исчерпания старого «портфеля ресурсов» и роста нового обычно выполняют специально создаваемые системы государственного управления, в ходе деятельности которых разрыв преодолевается не только и не столько за счет институциональных реформ и политики экономического регулирования, сколько благодаря пакету компенсирующих отставание проектов и программ⁸⁵.

Спектр методов управления проектами предельно разнообразен. В него входят как общие методы менеджмента (частно-научные: оценка эффективности, методы планирования), так и специфические методы – дисциплинарные и междисциплинарные.

Реализация проектного управления опирается на исторически сложившиеся и административно оформленные стандарты управления проектами. Ранее в работе были приведены, в качестве примеров, такие стандарты в области проектного управления как ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту» и ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту», относящиеся к категории национальных и международных стандартов соответственно⁸⁶. Однако, широкое распространение проек-

⁸⁵ Овчинникова О.П., Ницевич В.Ф. Управление территориальным развитием на основе выделения сетевых регионов // Финансы и кредит. --- 2012. – №22(502). – С. 38 – 46.

⁸⁶ Guidance on project management. ISO 21500:2012. – (<https://www.iso.org/ru/standard/50003.html>). – (дата последнего обращения: 15.11.2016); Национальный стандарт по основам проектного менеджмента. ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014. – (http://gost.ru/wps/portal/pages/news/?article_id=1880). – (дата последнего обращения 15.11.2016).

ного подхода послужило стимулом для формирования во многих странах собственных национальных стандартов управления проектами. К ним относятся: PRINCE2 (Великобритания), PMBOK (США), Национальные Требования к Компетентности специалистов по Управлению Проектами (НТК) (Российская федерация), ГОСТ Р ISO 10006:2005 (Российская федерация) и другие⁸⁷.

Следует отметить наличие естественных ограничений на возможность распространения и охвата предметных областей системами международных стандартов, что обусловлено концептуальной невозможностью единой стандартизации деятельности в системах (исходя из системного подхода к определению проектов), а также нецелесообразностью создания стандартов по широкому кругу вопросов.

Описанные в рамках стандартов методы проектного управления, находятся в состоянии постоянного совершенствования. Так, например, известно несколько редакций следующих стандартов - метод анализа и оценки программ (проектов) (Program Evaluation and Review Technique — PERT, 1958) и методы сетевого планирования и управления, содержащие метод анализа критического пути (Critical Path Method — CPM, 1957)⁸⁸.

Помимо вышеперечисленных подходов, широкое распространение получили следующие методики проектного управления:

⁸⁷ PMBOK Sixth Edition. – (<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>). – (дата обращения: 15.04.2017); PRINCE2. – (<https://www.prince2.com/eur>). – (дата обращения: 15.04.2017); ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. – (http://iso.gost.ru/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLHzeXUFNLYwMLgwBXA09vVw-XYJ9gQxM_c6B8JG55H0NKdHuaEtAdDnItHtsN8MuDzAfJG-AAjgT0A33n55Gfm6pfkBsaYZDpqQsAIB0jyQ!!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfOExGRFU1OTMwODBQRTBJS0VIRFNMUzE0Tjc!). – (дата обращения: 15.04.2017); Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами. НП «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ». – (http://www.sovnet.ru/library/literature/1966/?sphrase_id=5770). – (дата обращения: 15.04.2017).; Кудрявцева Е.П. Компаративный анализ стандартов в области управления проектами с точки зрения управления качеством / Е.П. Кудрявцева // ARS ADMINISTRANDI. – 2010. – №1. – С. 67.

⁸⁸ Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А. Управление проектами: учебное пособие. – Дзержинск: Конкорд, 2015. – С. 21.

1) методика PMI – методика, разработанная и апробированная некоммерческой профессиональной ассоциацией - Project Management Institute, в рамках которой также происходила разработка стандартов PMBOK. Согласно ей реализация проекта выполняется посредством процессов с применением специальных навыков, знаний, методов и инструментов по управлению проектами, которые используют схему реализации бизнес-процесса с наличием соответствующих входов и выходов. Успешная реализация проекта предполагает:

- выбор из групп процессов управления проектом («группы процессов») подходящих процессов, необходимых для достижения целей проекта;
- использование определенного подхода для согласования спецификаций и планов продукта с требованиями к проекту и продукту;
- исполнение требований, чтобы соответствовать нуждам, ожиданиям и желаниям участников проекта⁸⁹.

2) методика оценки компетенций COBNET (как российское подразделение International Project Management Association (IPMA) – содержит подходы к оценке компетентности специалистов по управлению проектами по трем направлениям: контекстуальному – объекту управления, поведенческому – субъектам управления, техническому – процессам управления. В методике приведены основные определения, предлагаемые этапы процессов управления проектами, портфелями и программами проектов, темы для исследований, критерии оценки по уровням компетенции, а также связи с другими модулями.

3) методика The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) – представляет собой руководство по управлению программами и проектами, направленными на реализацию задач внедрения инноваций в компаниях. Базовой идеей P2M системы является программа создания ценностей организациями, независимо от цели деятельности ком-

⁸⁹ *Вылегжанина А.О.* Мультипроектное управление: учебное пособие. – Москва-Берлин., 2015. – 160 с.

пании, через последовательную цепочку, представляемую в виде линейной связи между миссией, стратегией, программами и непосредственно проектами, являющимися непосредственно инструментами реализации стратегий. Методология Р2М основана на базе «трилеммы», трех ключевых понятий – ценность, сложность и сопротивление (Value, Complexity and Resistance), являющихся по содержанию треугольником контекстных ограничений, в границах которых реализуется инновационная деятельность.

Рассмотренные методики реализации основ проектного управления, выраженные в виде международных и национальных стандартов, являются частью существующей в научном сообществе системы реализации принципов проектного управления. Рассмотренные методики опираются на процессы, оценку компетенций и специфику решаемой задачи в формате «сложность – эффективность».

Внедрение методологии проектного управления на региональном уровне связано с реализацией особых методик, позволяющих применять перспективные тенденции и приемы проектного управления.

Одним из критериев, определяющих вопрос компромисса «сложность – эффективность», является категория оценки зрелости проектного управления (оценки эффективности реализации проектного управления в регионе). Под зрелостью проектного управления принято понимать способность актора применять проектный подход для достижения стратегических целей. Среди моделей определения зрелости проектного управления можно выделить следующие:

- РЗМЗ (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) – модель зрелости управления портфелями, программами и проектами;
- модель зрелости Г. Керцнера;
- модель IPMA delta – пятиуровневая оценка компетентности в области управления проектами;
- OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – модель организационной зрелости управления проектами;

– PMMM (Project Management Maturity Model) – модель зрелости управления проектами;

– модель (PM) 2 (Project Management Process Maturity) – модель зрелости процессов управления проектами и др.⁹⁰.

Реализация стратегии внедрения проектного управления на региональном уровне в случае принятия заинтересованными лицами решения о необходимости реализации концепции проектного управления, включает следующие основные этапы:

1. Определение основных потребностей ключевых стейкхолдеров регионального развития.

2. Диагностика существующих систем, подразделений и процессов.

3. Оценка текущего состояния проектного управления в регионе и опыта внедрения.

4. Изучение, разработка и согласование модели «Как есть».

5. Разработка и согласование модели «Как должно быть».

6. Формирование и утверждение плана внедрения проекта.

7. Формирование рабочей группы и разработка методик по контролю внедряемых изменений.

8. Финансирование изменений.

9. Создание первичных элементов инфраструктуры проектного управления:

– назначение должностных лиц, ответственных за управление проектами и вписывание действующей структуры руководителей в новую инфраструктуру;

– создание службы управления проектами (внутреннего консультационного центра);

⁹⁰ Преснякова М.В, Первалова Е.М.. Теория и практика применения моделей оценки зрелости управления проектами на предприятии // Стратегическое и проектное управление: сборник научных статей. Выпуск 6 2014 г. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет»; под редакцией В.Г. Прудских. - С. 116-126.

– создание аналитического центра, отвечающего за представление проектной информации;

– выделение проектного офиса (при наличии потребности);

10. Разработка схемы функционирования создаваемых структур.

11. Создание и утверждение типовых контрактов с заинтересованными сторонами.

12. Тестирование матричной структуры управления путем реализации ряда бета-проектов.

13. Тестирование утвержденных стандартов и инфраструктуры на бета – проектах.

14. Поэтапный переход к использованию системы проектного управления на ключевых проектах.

15. Фиксирование полученных результатов, корректировка отклонений от эталонных значений, дальнейшей разработки инфраструктуры и стандартов.

Рассмотренный перечень этапов внедрения проектного управления в регионе является производным от аналогичных этапов, предложенных в работах Д.В. Алтухова, А.М. Новикова, Д.А. Новикова⁹¹.

Более лаконичную модель проработки, организации и запуска системы проектного управления в регионе приводят Т.В. Ускова и Е.Д. Копытова⁹². Их модель предполагает реализацию четырех ключевых этапов:

– определение пилотных проектов, руководителей, разработка уставов и календарных планов;

– разработка требуемой нормативной документации, регламентирующей ключевые особенности регионального проектного управления: положе-

⁹¹ Алтухов Д.В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: экономика, информатика. – 2015. – №7-1. - С.13-17; Новиков А.М. Проект как цикл инновационной деятельности и организация практической образовательной деятельности // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2009. – №5. – С.3-11.

⁹² Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. – 2017. – №4. – С. 7-27.

ние о проектном офисе, регламентов процессов управления проектами и базовые шаблоны типовых документов;

– инициирование работы по созданию информационной системы управления проектами: разработка функциональных требований, технического задания и выбор исполнителя;

– обучение и консультирование сотрудников, задействованных при внедрении концепции проектного управления и др.

Далее перейдем к рассмотрению и окончательному определению состава интересующих нас акторов региональной экономики и их проектной деятельности. Так, определенные ранее в качестве ключевых стейкхолдеров регионального развития представители бизнес–сообщества, исполнительные органы государственной власти и населения при детальном изучении, представляют собой только часть более сложной структуры заинтересованных сторон с индивидуальным набором интересов, которые должны быть учтены при реализации политики сбалансированного регионального развития.

Таблица 2.1 – Основные группы стейкхолдеров и их интересы⁹³

Группа	Интересы
1	2
Заказчик проекта или собственник проекта	Достижение экономической (или иной) цели и результатов проекта с учетом всех ограничений, экономия ресурсов.
Исполнители проекта (группа лиц, которые непосредственно реализуют проект)	Могут быть не заинтересованы непосредственно в цели проекта, но заинтересованы в участии в проекте
Пользователи проекта	Удобство использования проекта
Региональные бизнес–структуры	Изменением MVA и EVA
Внешние бизнес–структуры	Изменение рыночных схем

⁹³ *Грошева Н.Б.* Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему управления регионом. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика». - Красноярск, 2011. - С. 1-38.

1	2
Финансовые институты	Увеличение денежных потоков
Местная и региональная власть, политические и общественные объединения	Позиционные и электоральные интересы
Международные институты	Соблюдение международных норм и соглашений
Население	Изменение благосостояния в результате реализации проекта

Приведенная классификация (табл. 2.1), с одной стороны, позволяет более широко взглянуть на состав субъектов региональной экономики, а с другой, - в ней присутствует определенная избыточность, следствием которой может стать дублирование ролей отдельных акторов. Например, заказчиками или собственниками проекта могут быть бизнес-структуры, местная и региональная власть, финансовые институты и др. Разделение финансовых институтов и бизнес-структур, также, приводит к дублированию их ролей.

Еще одна структура заинтересованных сторон предложена Н.Б. Грошевой (табл. 2.2):

Таблица 2.2 – Основные группы стейкхолдеров и их интересы⁹⁴

Группа	Интересы
Проектная команда	Заинтересованы в участии в проекте
Бизнес-структуры	Изменением MVA и EVA
Местная и региональная власть, политические и общественные объединения	Позиционные и электоральные интересы, повышение инвестиционной привлекательности региона
Международные институты	Соблюдение международных норм и соглашений, получение прибыли
Население и общественные организации	Укрепление благосостояния, повышение уровня качества жизни

⁹⁴ Грошева Н.Б. Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему управления регионом. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. - Красноярск, 2011. – 38 с.

В табл. 2.2 емко и лаконично представлена структура стейкхолдеров регионального развития, участвующих, в том числе, в реализации проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием региона.

Еще одно видение модели распределения функциональных ролей в проектном управлении региональным развитием, которое существенно отличается от рассмотренных ранее, приводит К.В. Харченко (табл. 2.3)⁹⁵.

Таблица 2.3 – Функциональные роли участников проекта

Роль	Содержание
1	2
Заказчик проекта	Субъект регионального развития, обеспечивающий проект необходимыми ресурсами и непосредственно заинтересованный в использовании результатов проектной деятельности
Инициатор проекта	Участник проекта отвечающий за обоснование необходимости и возможности достижения целей проекта. Роль ситуационная, позволяющая акторам регионального развития, не владеющих ресурсами, требующимися для реализации проекта, его инициировать
Координатор проекта	Участник проекта, отвечающий за разработку технического задания, утверждение отчетов о проделанной работе, а также за разрешение спорных ситуация. Роль ситуационная, данную роль может реализовывать заказчик проекта
Руководитель проекта	Одна из ведущих ролей в проектном управлении, ключевой обязанностью является формирование и координирование работы проектной команды

⁹⁵ Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне / Практика муниципального управления. – 2015. – №6. – С. 15-23.

1	2
Исполнитель проекта	Субъект, принимающий на себя обязательства перед заказчиком проекта за достижение поставленных целей и эффективности использования выделенных средств. На практике чаще всего представлен административной структурой, являющейся рабочей группой или проектной командой.
Менеджер проекта	Члены проектной команды, отвечающие за исполнение отдельных задач, подпроектов, направлений проекта. На практике при подготовке нормативной базы, регламентирующей реализацию отдельного проекта необходимо предусмотреть возможность привлечения экспертов и функционеров из смежных структурных подразделений органов исполнительной власти субъектов федерации, а также сторонних организаций
Администратор проекта	Участник, отвечающий за решение организационных вопросов проектной деятельности, бесперебойный коммуникативный процесс и делопроизводство

Приведенная классификация позволяет дополнительно демаркировать роли основных участников проектного управления, а также возможности компиляции ряда ролей одним участником реализуемого проекта.

Подготовка результирующей схемы, отражающей роли и цели основных акторов регионального развития, подводит к вопросу о необходимости согласования интересов участников команды по управлению проектами, непосредственно несущих ответственность за качество реализуемых проектов, направленных на формирование благоприятной среды для сбалансированного социально–экономического развития регионов. Схема будет отражать результирующий блок исследований, проведенных в этой области. При разработке были использованы исследования Л.А. Авдеевой, К.Л. Жихарева, К.М. Мусабинова, О.Н. Сафоновой, Н.В. Сироткиной, А.И. Федотова, К. Хелдмана и других исследователей⁹⁶.

⁹⁶ Авдеева Л.А., Мусабинова К.М. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях // Интерне-журнал «Науковедение». – 2016. – №1. – С. 1-18. – (<https://naukovedenie.ru/PDF/65EVN116.pdf>). – (дата обращения: 23.12.2016); Жихарев К.Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы // Интерне-

Приведенная ниже структура проектной команды (табл. 2.4) с основными функциями в рамках проектной специализации – усредненная и шаблонная форма, подходящая для создания инициаторами проекта первоначального видения будущего образа схемы его реализации.

Таблица 2.4 – Результирующая схема ролей ключевых стейкхолдеров регионального развития и их зон ответственности

Роли	Зона ответственности
1	2
Заказчик проекта	Актор регионального развития обеспечивает достаточность ресурсов для реализации целей проекта и как следствие достижения собственных целей
Куратор проекта	«Входит в надзорный комитет проекта, является консультантом руководителя/ менеджера проекта, наделен ограниченными полномочиями по урегулированию вопросов и принятию решений в масштаб проекта» ⁹⁷ .
Руководитель	Утверждение плана проекта, мониторинг реализации проекта, портфеля проектов, программ, согласование ключевых положений и изменений в проекте с акторами регионального развития (круг полномочий определяется уставом проекта).
Руководитель проектного офиса	Анализ уровня технической реализации проекта.
Планировщик проекта	Создание плана проекта на основании входов, определенных стейкхолдерами регионального развития, с помощью шаблонов или «с чистого листа». Планирование потребности в ресурсах, формирование календарно – сетевого графика проекта, периодичности и формата отчетности о реализации проекта
Менеджеры проекта	Уполномоченные лица, ответственные за качественное выполнение работ в сфере функциональной ответственности и своевременное оформление отчетности о ходе реализации изменений. Могут входить в надзорный комитет проекта.

журнал «Российский экономический интернет-журнал». – 2011. – №2. – С. 1-13. – (<http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Zhiharev211.pdf>). – (дата последнего обращения: 02.01.2017); Сафонова О.Н. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – №2. – С. 58-67; Сироткина Н.В. Проблема формирования региональных кластеров и пути ее решения // Транспортное дело России. – 2011. - №1. – С. 44-47; Федотов А.И. Формирование системы целевых индикаторов в муниципальных программах // Системное управление. – 2015. – №4 (29). - С. 6; Хелдман К. Управление проектами. Быстрый старт: учебное пособие. – М., 2008. – 352 с.

⁹⁷ Хелдман К. Указ. соч.

1	2
Поставщик	Планирование и контроль потребности в ресурсах, учет времени, ведение календарей ресурсов.
Администратор информационной системы	Управление и контроль учетными записями пользователей информационной системы управления проектами. Установка, настройка, поддержка, обеспечение безопасности.
Экономист проекта	Планирование и учет фактически затрат по реализуемому проекту, формирование отчетности по бюджету проекта.
Исполнители	Исполнение работы по проектам. Ввод фактических трудозатрат проекта

На детализацию и корректировку схемы, в первую очередь окажут влияние специфика отраслей, в которых реализуется проект, а также структура стейкхолдеров, заинтересованных в формировании сбалансированного социально-экономического регионального развития. Насыщенность и проработанность схемы в целом определяют наличие опыта реализации проектов данного типа и квалификация инициаторов, руководителя и куратора проекта.

Следующим базовым блоком в вопросе реализации методологии проектного управления на региональном уровне является определение концептуальных схем его реализации в виде совокупности отдельных процессов или с позиции жизненного цикла проекта. Ниже (рис. 2.1 и рис. 2.2) приведены типовые схемы области проектного управления, разработанные С.А. Баркаловым, В.Н. Бурковым, А.В. Цветковым, С.В. Дубовенко, И.С. Битюцких, В.А. Верзилиным⁹⁸.

Представленные схемы, в той или иной степени, раскрывают методологические аспекты проектного управления, однако, в них отсутствует один существенный элемент – механизм обратной связи, позволяющий более полно раскрывать потенциал реализуемого проекта и учитывать интересы основных акторов регионального развития. Механизм обратной связи необходим для повышения гибкости реализуемого проекта, создания условий для

⁹⁸ Баркалов С.А., Бурков В.Н., Цветков А.В., Дубовенко С.В. Современные тенденции в области управления проектами // Вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. – 2014. – № 1(6). – С. 144-163; И.С. Битюцких, В.А. Верзилин // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. – №3 (7). – С. 1-19. – (<https://elibrary.ru/item.asp?id=27114736>). – (дата последнего обращения: 23.12.2016).

корректировки отдельных структурных элементов вследствие изменения внутренних и внешних факторов, оказывающих непосредственное и опосредованное влияние на реализуемый проект.

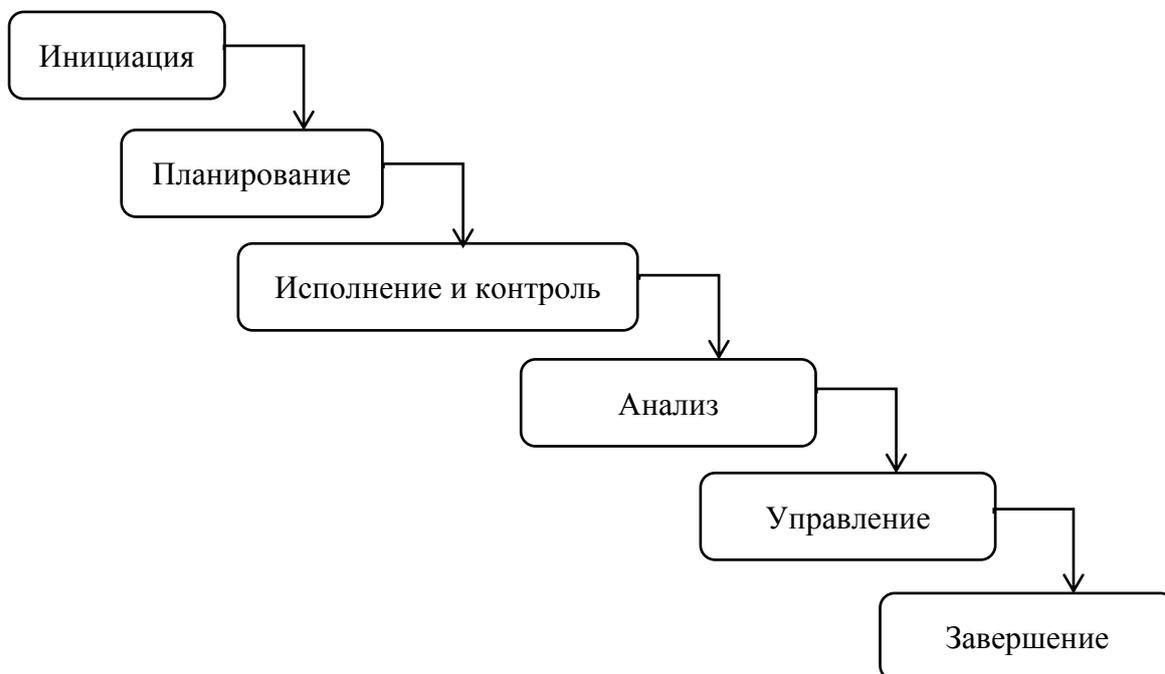


Рисунок 2.1 - Проект как совокупность процессов⁹⁹



Рисунок 2.2 - Жизненный цикл проекта¹⁰⁰

После исследования и проработки вопросов учета интересов стейкхолдеров регионального развития и изучения расширенной схемы реализации проекта в виде его жизненного цикла или совокупности процессов внутри

⁹⁹ Баркалов С.А., Бурков В.Н., Цветков А.В., Дубовенко С.В. Современные тенденции в области управления проектами // Вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. – 2014. – № 1(6). – С. 144-163.

¹⁰⁰ Битюцких И.С., Верзилин В.А. Условия реализации управления проектами в деятельности исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления Воронежской области // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. – №3 (7). - С.1-19. – (<https://elibrary.ru/item.asp?id=27114736>). – (дата обращения: 23.12.2016).

него, необходимо определить структуру задач, которые будут ставиться перед целевым проектом и проектной командой, а также провести их графическую интерпретацию (рис. 2.3.)

На практике модель декомпозиции задач при реализации проектного подхода к управлению на региональном уровне представляет собой логически ограниченный фрактал. Так, поставленная в границах проекта цель разделяется на ключевые задачи, которые в свою очередь дробятся на подзадачи для того или иного этапа реализации проекта или конкретного исполнителя, далее формируются отдельные проекты и программы действий для отдельных исполнителей, где отражаются конкретно измеримые цели и отдельные задачи. Количество уровней декомпозиции зависит от сложности проекта, количества участников проекта и акторов развития.

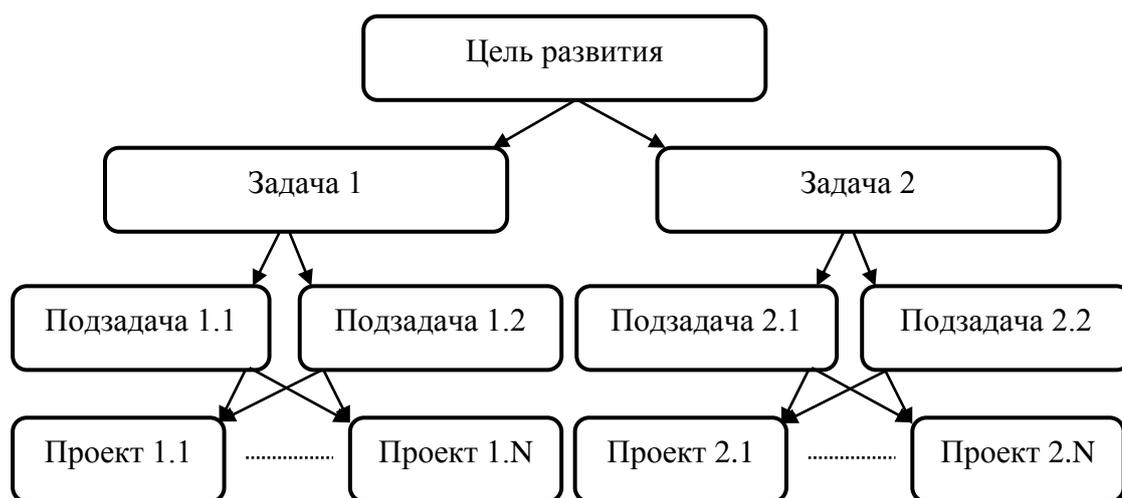


Рисунок 2.3 - Декомпозиция задач сбалансированного регионального развития

Система проектного управления, как и прочие управленческие системы, представляет собой в чистом виде комплекс управленческих решений в специализированных областях деятельности хозяйствующих субъектов, в том числе существующих в рамках региональной экономики. Для достижения поставленных в рамках проекта задач осуществляется принятие управ-

ленческих решений в следующих функциональных областях регионального развития:

1. Управление предметной областью проекта. Определение задач, целей, результатов и параметров оценки эффективности проекта.

2. Управление проектом по временным параметрам. Декомпозиция регионального проекта на отдельные блоки и виды работ в том числе по отдельным менеджерам проекта; установление продолжительности, последовательности и расписания работ, планов, контроль динамики календарного плана работ.

3. Управление проектом по стоимостным параметрам. Оценка количества и стоимости работ, ресурсов, расходов и доходов, изменений бюджета, конечное согласование которых осуществляется заказчиком проекта (субъектом регионального развития).

4. Управление качеством. Установление специализированных стандартов качества применительно к реализуемому проекту, путей достижения требуемого уровня качества и способов его определения.

5. Управление персоналом. Комплектация проектной команды, подбор, распределение обязанностей, ответственности, структуры субординации и координации персонала. Разработка системы мотивации и оплаты труда, ресурсных и организационных диаграмм, при этом координация деятельности участников в рамках проекта должна базироваться, главным образом, на принципах партнерства и преобладания горизонтальных связей между участниками.

6. Управление коммуникациями. Выявление потребности в информации и основных заказчиков данных в рамках и вне проекта. Конкретизация видов информации, сроков, периодичности, способов доставки предоставляемой информации. Управление процессами распространения информации в рамках проекта.

7. Управление контрактами. Обеспечение контрактации, создание шаблонов и перечня контрактной документации, определение поставщиков, ре-

сурсов. Одна из главных зон ответственности координатора регионального проекта, реализации задач в которой формирует оптимальную среду для реализации остальными участниками проекта своих функций.

8. Управление проектными отклонениями: управление рисками, управление проблемами, управление изменениями. Диагностика и выявление возникающих изменений, утвержденных ранее параметров проектов, принятие решений по ним, исполнение принятых решений, мониторинг и закрытые возникающих вопросов¹⁰¹.

Параллельно с определением областей принятия решений, исследователи обращают отдельное внимание на необходимый контроль со стороны менеджмента и акторов за ключевыми областями управления. Перечень соответствующих областей может, как совпадать со структурой, рассмотренной выше, так и отличаться ввиду отличия самой функции управления от функции реализации. Структурированное видение данного вопроса с исчерпывающим перечнем подконтрольных областей управления приводит Д.В. Алтухов. Так, в качестве объектов контроля он выделяет:

1. Содержание проекта. Представляет собой контроль соблюдения и следования за ключевыми целями реализуемого проекта, недопущение размывания границ и подмены понятий реализуемых изменений.

2. Сроки проекта. Соблюдение законтрактованных сроков реализации проекта в пределах возможных отклонений. Своевременное выявление угроз и урегулирование возможных рисков с заинтересованными сторонами.

3. Затраты в проекте. Контроль за целевым использованием средств в рамках реализуемого проекта в пределах принятого бюджета. Индексирование

¹⁰¹ Гранберг А.Г., Михеева Н.Н., Сулов В.И., Новикова Т.С., Ибрагимов Н.М. Результаты экспериментальных расчетов по оценке эффективности инвестиционных проектов с использованием межотраслевых межрегиональных моделей // Регион: экономика и социология. – 2010. – №4. – С. 45-72.; Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления. – 2012. – №23. – С.11-16.; Серебрякова Л.А. Совершенствование регионального стратегического планирования на основе использования управления проектами // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2008. – №2. – С. 148 – 152.

и корректировки бюджетов в пределах изменения показателя инфляции, курсов валют и др.

4. Риски проекта. Своевременное определение, выявление и контроль за возможными рисками проектов. Корректировка карты рисков с учетом меняющейся конъюнктуры рынка. Хеджирование рисков по категории стоп – факторов.

5. Персонал проекта. Подбор, наём, адаптация и обучение персонала, формирование системы мотивации оплаты труда.

6. Взаимодействие с заинтересованными сторонами проекта. Отчет и корректировка плановых показателей проекта.

7. Поставки проекта.

8. Качество проекта. Контроль над соблюдением установленных целевых показателей, нормативов и стандартов.

9. Обмен информацией о проекте. Раскрытие информации о внедрении проекта в формате исполнитель – заказчик, передача нормативных документов, регламентирующих работу проекта, инструкций, регламентов, процедур. Обучение операторов проекта.

10. Интеграция проекта. Контроль над внедрением проекта, сопровождение, консультация¹⁰².

Данный перечень в нашем исследовании сейчас и далее будет рассматриваться как динамичный шаблон, сохраняющий возможности внесения изменений и корректировок применительно к непосредственно реализуемому проекту.

В рамках модели реализации проектного управления на региональном уровне, дополнительно остановимся на способах корректировки хода исполнения проекта. Актуальность исследования данного вопроса связана с наличием ряда объективных источников изменений, возникающих в результате

¹⁰² Алтухов Д.В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: экономика, информатика. – 2015. – №7-1. - С. 13-17.

требований заинтересованных лиц, участников команды, законодательства и т.п.

В качестве основных источников изменений можно отметить: требования заинтересованных лиц и потребителей; изменения и контроль; уход из проекта ключевых участников; бюджетные сокращения; требования членов проектной группы; организационные изменения; косвенные изменения.

Исследователи связывают изменение хода реализации проектов применительно к систематизации (кластеризации) их возможных состояний и идентификации этих состояний и их принадлежности к конкретному классу. Традиционные методы спецификации, такие как метод опорных элементов и метод ближайших соседей, ориентированы на небольшое число классов. При исследовании более сложных по типу проектов целесообразным становится биоинспирированных эвристических подходов¹⁰³. В целом схема процедуры корректировки регионального социально–экономического проекта может быть представлена в следующем виде:



Рисунок 2.4 - Схема процедуры корректировки регионального социально–экономического проекта

Эффективное управление проектами в органах исполнительной власти реализуется в соответствии с методическими рекомендациями и обеспечивается путём разработки и внедрения проектно-ориентированной модели

¹⁰³ Акупиян О.С., Ломазов В.А., Петросов Д.А. Модели и методы мониторинга реализации региональных социально-экономических проектов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №3. – С. 270.

управления – это организационно-технологическая система, ориентированная на обеспечение эффективности проектной деятельности, она включает в себя следующие элементы: нормативно–регламентную базу; обученный персонал, вовлеченный в управление проектами, и информационную систему управления проектами¹⁰⁴.

Информационная система управления проектами должна представлять собой инструмент технологической поддержки проектной деятельности. Выбор системы должен строиться с учетом сроков внедрения, эксплуатации, ввода в эксплуатацию проектов, а также актуальных потребностях и доступных на рынке программных решениях.

Кадровые проблемы проектного управления региональным развитием вызваны преимущественно недостаточным уровнем готовности сотрудников и служащих исполнительных органов государственной власти к изменениям, а также нехваткой компетенций и, зачастую, отсутствием ориентации на достижение конечного результата. Фактически усматривается недостаток специалистов, обладающих знаниями и навыками достаточными не только для реализации отдельных целевых функций в рамках проектных команд, но и для их самостоятельной разработки и продвижения¹⁰⁵. Главной особенностью персонала в рамках данной модели должен выступать набор достаточных компетенций в сфере управления проектами, главным способом формирования компетенций является обучение данному типу управления. Обучение участников проектной деятельности планируется и реализуется, в том числе,

¹⁰⁴ Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. N 26Р-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти". – (<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#ixzz4WqJBsHUP>). – (дата обращения: 02.12.2016); *Битюцких И.С., Верзилин В.А.* Система управления проектами в Воронежской области: особенности формирования и реализации // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. – №3 (7). – С. 1-19. – (<https://elibrary.ru/item.asp?id=27114736>). – (дата обращения: 23.12.2016).

¹⁰⁵ *Владимирова И.Л., Бурнычева Е.А.* Проектное управление как фактор стратегического развития регионов // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании. Материалы VIII Международной научно-практической конференции кафедры управления проектами и программами. - С. 82-86.

в рамках законодательства о муниципальной службе и требований заказчиков проекта к кросс – функциональному проекту, вовлекающему и учитывающему интересы многих стейкхолдеров регионального развития.

Итоговым результатом реализации методологии проектного управления региональным развитием должна стать модель управления, позволяющая:

- получать измеримые результаты каждой цели, услуги и мероприятия;
- видеть социально-значимый результат, который получит население региона;
- при целеполагании видеть, какими услугами и мероприятиями они будут оборачиваться для стейкхолдеров регионального развития;
- оценивать эффективность работы учреждений и ведомств на основании их расходов относительно полученных результатов;
- при принятии решения об изменении бюджета в сторону увеличения (уменьшения) оценить – как это повлияет на изменение показателей;
- определять по каждой поставленной цели реальную стоимость её достижения, инструменты реализации и ответственных за выполнение¹⁰⁶.

Выводы. Существующая методология реализации концепции проектного управления применительно к региональному развитию характеризуется недостаточностью проработанности вопроса и насыщенностью инструментарием реализации управленческих решений. Использование проектного управления дает возможность ключевым стейкхолдерам выстраивать процесс реализации целевых программ и проектов регионального развития наиболее эффективно.

¹⁰⁶ Татаркин А.И. Программно-проектное развитие регионов как условие устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации // Вестник УрФУ. – 2011. – № 4. - С. 46 -55;

2.2 Инструментарий и модель проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона

Анализ рассмотренной ранее информации, дает основание изучать управление проектами как способ, повышающий уровень управляемости, эффективности использования всех видов ресурсов и механизм, обеспечивающий достижение целей регионального развития. Внедрение инструментария проектного управления способствует сокращению длительности работ при одинаковом их объеме, связывает годовые планы с текущими работами, консолидирует подразделения и дает возможность управлять ими по проектному принципу.

Переходя к изучению, оценке и селекции наиболее оптимального набора инструментов, в качестве базовой категории выберем рассмотренные ранее жизненные циклы проектов. Это позволит выделить сложности и специфику реализации этапов, а также возможности, которые дает использование проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием. Следует учитывать, что данный подход к идентификации инструментария проектного управления разделяют не все исследователи. Так, ряд специалистов относит прикладной инструментарий реализации проектного управления, в целом, и проектного управления применительно к региональному развитию, в частности, к сфере ответственности разработчиков национальных и международных стандартов проектного управления. На практике же выбор типовых условий, в рамках которых будет реализовываться поставленная задача, должен логически не противоречить применяемому инструментарию, не ограничивая использование доступного общенаучного, частнонаучного, дисциплинарного и междисциплинарного инструментария.

Выделение отдельных инструментов проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона будет позиционировано в контексте стадий проекта и представлено в соответствии со следующими блоками жизненного цикла проекта. Ранее в работе при рассмотрении

методологии проектного управления нами были использованы два подхода к определению ключевых этапов реализации проектного управления региональным развитием. Используя результаты предыдущих исследований, будем опираться на представленную далее схему реализации проектного управления региональным развитием и содержательную составляющую каждого из этапов: инициация проекта, стадия планирования проекта, стадия реализации, мониторинг проектов, стадия анализа, завершение проекта, контроль проекта¹⁰⁷.

В качестве альтернативной схемы дополнительно стоит привести схему декомпозиции этапов, предложенную Ю.О. Баклановой и М.И. Сабитовой: подготовительный этап, проектирование, проведение работ, оформление результатов реализованного проекта, оценка всесторонности предложенного проекта оценки бюджетной и экономической эффективности проектного управления инновациями в регионе¹⁰⁸.

Схема, предложенная Ю.О. Баклановой и М.И. Сабитовой, также отвечает основной концепции жизненного цикла проекта, но в силу более лаконичной структуры менее подходит для решения целей, поставленных в работе, чем рассмотренная ранее модель.

Стадия инициации проекта представляет собой процесс поиска возможностей для разработки и применения новых знаний, оценки возможностей улучшения существующих условий регионального развития и, как след-

¹⁰⁷ *Грошева Н.Б.* Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему управления регионом. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. - Красноярск, 2011. - 38 с.; *Баркалов С.А., Бурков В.Н., Цветков А.В., Дубовенко С.В.* Современные тенденции в области управления проектами // Вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. - 2014. - № 1(6). - С. 144-163; *Битюцких И.С., Верзилин В.А.* Система управления проектами в воронежской области: особенности формирования и реализация // Регион: государственное и муниципальное управление. - 2016. - №3 (7). - С. 1-19. - (<https://elibrary.ru/item.asp?id=27114736>). - (дата обращения: 23.12.2016); *Дмитриев А.В.* Методика ведения проектного подхода в управлении социальным развитием российских регионов // Интерне-журнал «Наукоедение». - 2013. - №1. - С. 1-8. - (<https://naukovedenie.ru>). - (дата обращения: 02.02.2017).

¹⁰⁸ *Бакланова Ю.О., Сабитова М.В.* Оценка экономической и бюджетной эффективности проектного управления инновациями в регионе // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - 2011. - №25. - С. 1-6. - (<http://elibrary.ru/item.asp?id=16514429>). - (дата обращения: 13.10.2017).

стве, максимизации получаемого акторами регионального развития коммерческого, социального, экологического и общественного эффекта. Инициация проекта продолжается с момента выдвижения идеи до принятия положительного решения о её судьбе или с утверждения решения об участии в проекте. Структура процесса инициации состоит из нескольких элементов, определяющих обоснованность его внедрения:

- структурирование ожидаемого результата проекта и проблемы;
- рамочный анализ достижимости цели проекта и принятие решения о его внедрении;
- назначение менеджера проекта в случае принятия решения о его внедрении.

В качестве альтернативного подхода к реализации этапа инициации проекта выделяют следующие стадии¹⁰⁹:

- определение классификационной группы проекта (проекты с коммерческим или не коммерческим эффектом);
- экспертная оценка целесообразности проекта;
- детальная характеристика проекта;
- расчет эффективности проектов.

При таком подходе исследователи делают акцент на аналитику, связанную с пониманием целесообразности инициирования проекта, что отвлекает внимание и приводит к потере этапа непосредственного принятия решения об инициации проекта и старта его реализации в виде назначения менеджера проекта. Поэтому первая классификация представляется нам более предпочтительной.

Инициация проекта, реализуемого на региональном уровне, осуществляется стейкхолдерами регионального развития, где один или несколько акторов выступают непосредственно инициаторами (заказчиками) проекта. Ре-

¹⁰⁹ Рыхтикова Н.А., Давыдова К.Н. Управление рисками снижения устойчивости развития регионов на основе применения методических основ отбора проектов // Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. – 2017. – № 1. – С. 55 – 63.

шение о создании условий для его реализации принимается консенсуально, в том числе в формате создания совещательного органа, координационного совета, межведомственной комиссии.

Оформление этапа инициирования проекта происходит путем реализации ряда управленческих решений, действий: «Решения о разработке проекта», «Решения о концепции проекта», «Одобрении проекта решения проекта», «Экспертизе текущего уровня развития системы (региона)», «Проработка вопроса о формализации и документировании нормативных актов, управленческих решений, связанных с инициированием проекта и дальнейшей его организацией».

Стадия планирования проекта определяет задачи, бюджет, сроки проекта, последовательность реализации механизмов государственного-частного партнерства, осуществляет отбор проектов, подходящих для реализации в конкретном регионе, и формирует схему методологической информационной поддержки планируемых к реализации проектов. При этом весь комплекс вопросов, связанных с выполнением прогнозно-плановых функций в региональной экономике, должен получить обязательное и полноценное отражение в положениях о федеральных и региональных органах исполнительной власти, особое внимание на этой стадии должно быть обращено на организационное обеспечение активизации диалога региональных властей с местным сообществом и, прежде всего, с бизнесом¹¹⁰.

Каждый проект на этапе планирования оценивается с позиции:

- эффективности;
- соответствия заявленным целям вышестоящего в иерархии проекта (при наличии);
- величины получаемого в ходе реализации проекта выигрыша;

¹¹⁰ Лексин В.Н., Шевцов А.Н. Общегосударственная система стратегического планирования территориального развития // Труды ИСА РАН. – 2006, Т. 22. – С. 192 – 212.

– стоимости реализации¹¹¹.

Расшифровка структуры затрат на реализацию проекта, разнесенная по этапам жизненного цикла проекта (стадиям реализации проекта) может быть представлена в виде линейной функции, рамочно отражающей динамику финансовых вложений в проект в зависимости от времени (рис. 2.5).

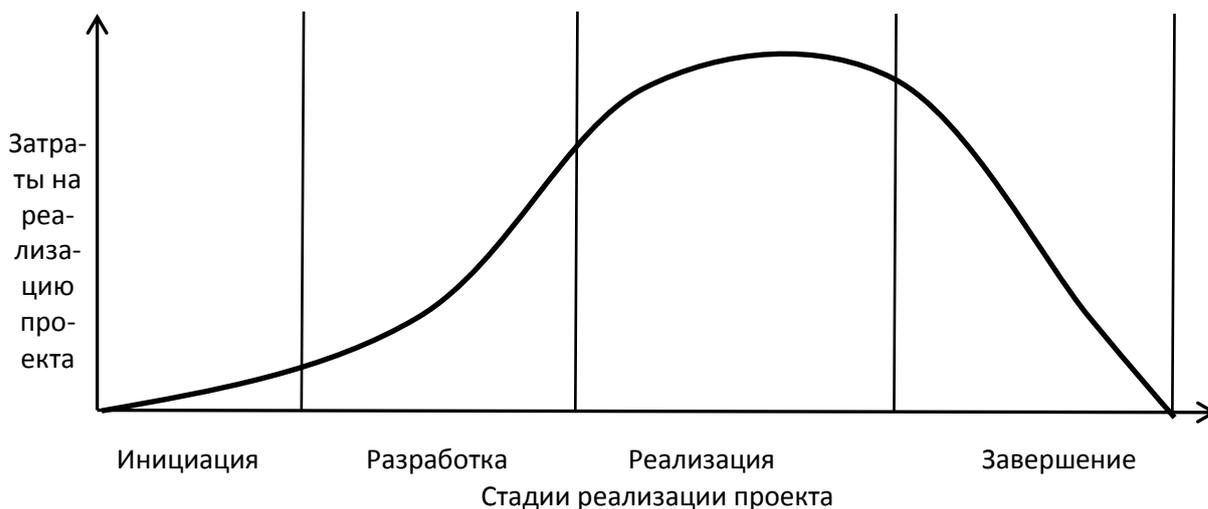


Рисунок 2.5 - Динамика затрат на реализацию отдельных этапов жизненного цикла проекта

Представленный график схематично отражает усредненную динамику затрат на реализацию проекта, при этом, каждый отдельный, непосредственно реализуемый на практике проект будет иметь свою уникальную схему затрат, связанную с особенностями бюджета, сроками сдачи работ, особенностями контрактации.

Стадия планирования проекта, несмотря на достаточно низкую ресурсозатратность, отличается высокой степенью неопределенности предстоящей деятельности и как следствие обладает значительным набором риск-факторов, обладающих возможностью оказать негативное влияние на дальнейшее протекание проекта и его финальный результат. К сферам, наиболее подверженным опасности возникновения отклонений от утвержденного пла-

¹¹¹ Первушин В.А. Использование методологии проектного управления для реализации инфраструктурных проектов // Инициативы XXI века. – 2010. – №1. – С. 65 – 68.

на, относятся: сроки реализации проекта, объем необходимых для реализации ресурсов, изменение параметров результата проекта на выходе, изменение факторов внешней среды, в том числе нормативной базы и т.д.

Информационная поддержка реализуемых проектов возможна с помощью следующего программного обеспечения: Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management, Microsoft Project, HP Project and Portfolio Management, Галактика Управление проектами, Project Scheduler, Spider Project, TurboProject и другими.

На стадии планирования проекта существенное значение имеет использование стандартов, акцентирующих внимание на квалификации и распределении ролей персонала, включаемого в проектную команду. В единый процесс планирования обычно вносят четыре вспомогательных процесса: планирование качества, планирование рисков, планирование команды, планирование закупок. Особенности реализации данного этапа проектного управления региональным развитием заключаются в следующем:

1. Определение единой цели и задач проекта, их документальное оформление.
2. Разработка технологических стадий планируемого к реализации проекта.
3. Декомпозиция общей задачи для каждой технологической стадии, определение сроков и порядка их реализации.
4. Разработка сметы ресурсов, необходимых для реализации разнесенных по технологическим стадиям задач проекта, оформление сводного бюджета проекта.
5. Формализация проделанной в рамках этапа работы в виде ключевого документа данного этапа – «Плана проекта».

Определение единой цели и задач проекта, их документальная фиксация, в рамках обозначенной структуры процесса происходит в форме устава проекта. Устав проекта в контексте инструментария проектного управления сбалансированным региональным развитием является инструментом автори-

зации. Устав проекта, как и описание проекта на этапе инициализации, содержит многие сходные элементы, например, цель, задачи и т.д. Однако его отличительной особенностью является определительно–разрешительная роль, так в нем оформляются полномочия, доступные участникам проекта, и укрупненно формулируется содержание проекта. Это означает, что при официально зафиксированной цели, проектной команде остается широкий круг полномочий для наиболее эффективной реализации проекта.

Формат процесса реализации этапа планирования при удовлетворении требований к достаточности информации допускает рассмотрение отдельных блоков. Так, например, окончание стадии инициирования без этапа – «Экспертиза текущего уровня развития системы/ региона», на этапе планирования потребует её воплощения в доступном для заинтересованных сторон формате. В качестве формы реализации данной задачи наиболее востребованным инструментом остается SWOT–анализ. Особое внимание в ходе проведения SWOT–анализа реализации проектов, направленных на обеспечение сбалансированного развития региона, должно уделяться вопросам рисков и доступности финансовых, материальных и временных ресурсов.

Считаем необходимым учитывать в анализе стоп-факторы, характеризующие наличие и риск возникновения обстоятельств во внутренней и внешней среде, способных остановить процесс реализации проекта, без возможности использования адекватных инструментов для удовлетворяющей заказчика проекта корректировки плана проекта. На практике использование данного подхода может обеспечить получение максимальной эффективности путем комбинирования SWOT-анализа с методом сильных и слабых сигналов.

В процессе изучения и разработки инструментария проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием регионов, многие исследователи подробно раскрывают этапы, касающиеся обоснования технологических стадий проекта, декомпозиции задач и сроков, а также детализации сметы ресурсов по технологическим стадиям. Эти этапы могут быть определены как построение структуры пооперационного выполнения

работ (work breakdown structure, WDS). WDS – это иерархическая структура, получающаяся в результате последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня и отдельные рабочие задания. В ней дается пошаговая инструкция, необходимая для выполнения отдельных задач, подпроектов и проекта в целом, а также взаимосвязи и взаимодействия исполнителей внутри проекта¹¹². Графически эта схема может быть представлена аналогично модели декомпозиции задач по проекту (рис. 2.6).

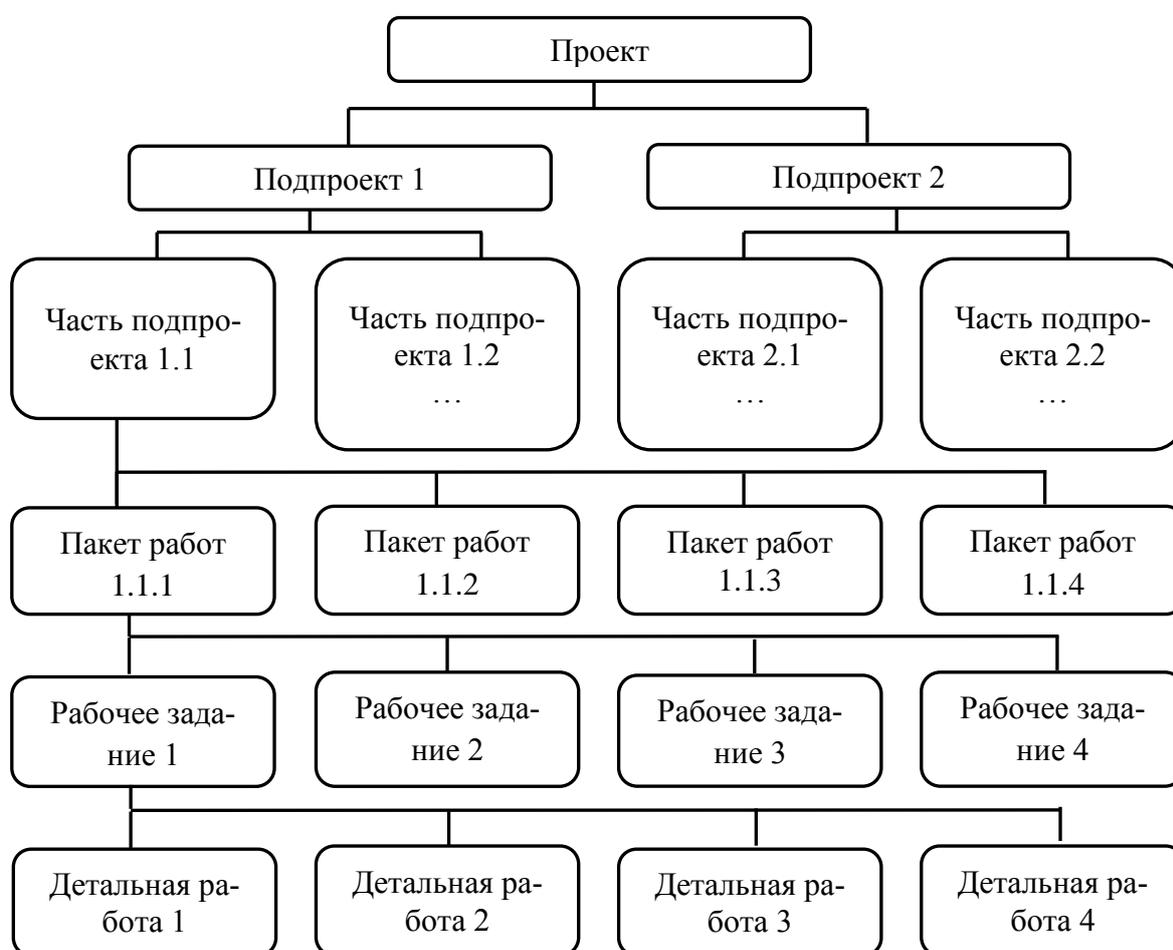


Рисунок 2.6 – Общая модель декомпозиции работ проекта

¹¹² Носова Ю.С, Синченко Е.В.. Структурная декомпозиция работ (WDS) при планировании проекта // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. – 2015. – №13. С. 1-15.

Как видно из представленной схемы, процесс декомпозиции проекта по отдельным операциям достаточно трудоемок и уже предполагает обоснование проектного финансирования, при том, что наблюдается рост затрат на реализацию данной стадии, по сравнению с предыдущими.

Ряд исследователей, например, Д.З. Милошевич, при декомпозиции работ проводит подробную детализацию по отдельным операциям и исполнителям, отвечающим за их реализацию¹¹³. Это означает, что общий проект разбивается на первом этапе на стадию планирования и стадию реализации, а далее применяется ранее описанный подход к индивидуализации единого проекта.

Соглашаясь с Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, следует выделить семь причин, негативно влияющих на качество планирования (отчасти реализации) проектного управления региональным развитием:

1. Отсутствие системной иерархии и единого подхода к определению причинно-следственных связей между целями различного уровня, задачами, что способно привести к несоответствию стратегической цели развития региона, представленной в Стратегии социально-экономического развития и уточненной системой принятых к реализации в регионе государственных программ.

2. Отсутствие отлаженных механизмов использования результатов предыдущих лет и полученного опыта в процессе реализации текущих и будущих проектов.

3. Противоречие между ролями участников в проектной команде и их полномочиями в структуре управления исполнительных органов государственной власти.

4. В ряде случаев главным приоритетом при реализации регионального проекта выступает недопущение недостатков, а не достижение запланированных целей.

5. В случае обнаружения недостатков в требованиях и нормах затруд-

¹¹³ Д.З. Милошевич. Набор инструментов для управления проектами. – М., 2008. – 729 с.

нена реализация механизмов, позволяющих изменить, прекратить ошибочные работы и инвестиции.

6. Значительная часть запланированных мероприятий может носить формальный, декларативный характер.

7. Наличие не строгой, а рамочной определенности сроков исполнения этапов реализации регионального проекта¹¹⁴.

В заключение определения базовых существенных положений, характерных для этапа планирования, остановимся на нескольких ключевых инструментах, определяющих планирование с позиции построения временных рядов. Так, к числу наиболее востребованных инструментов в сфере планирования временных затрат можно отнести: диаграмму Ганта, диаграмму контрольных событий, диаграмму по методу критического пути (МКП диаграмма), диаграмму «операции на дугах», привязанную к временной шкале, расписание критической цепочки, иерархическое расписание, линию баланса¹¹⁵.

Стадия реализации, как процесс, начинается со «Входов», сформированных на этапе планирования, и заканчивается де-факто и де-юре оформленными результатами – «Выходами», реализованной последовательности действий по выполнению проекта в рамках процесса. На основании утвержденного плана принимается решение, соответственно, о ресурсном обеспечении и управленческих действиях, направленных на минимизацию рисков.

Из всей схемы жизненного цикла проекта данный этап является наиболее трудоемким, на него приходится наибольший объем временных и ресурсных затрат¹¹⁶. Схема его реализации воплощена в делегированных по технологическим стадиям задачам, оформленным в плане регионального проекта с указанием сроков, порядка их реализации и может быть представлена следующим образом:

¹¹⁴ Составлено автором на основе: *Филимонова Н.М., Моргунова Н.В.* Управление проектами как механизм повышения эффективности планирования и реализации программ регионального развития // *Инновации.* – 2010. – №9. – С. 42 – 44.

¹¹⁵ *Д.З. Милошевич.* Указ. соч.

¹¹⁶ *Кальчук М.С.* Анализ моделей жизненного цикла проектов // *Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР В XXI веке.* - 2013, Т.2. - С. 176-183.

- организация и проведение торгов, контрактация;
- полный ввод в действие разработанной системы управления проектами регионального развития;
- организация выполнения работ;
- ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников регионального проекта;
- проектирование и техническая спецификация;
- установление системы информационного контроля за ходом проведения работ;
- организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в том числе запасами, покупками, поставками;
- выполнение работ, предусмотренных региональным проектом;
- руководство, координация работ, темпов, мониторинг процессов, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей;
- решение возникающих проблем и задач¹¹⁷.

Сложность и продолжительность стадии обуславливает высокую вероятность возникновения рисков в процессе ее реализации. При этом, учтенная на этапе планирования карта риск-факторов может не совпадать с полученной в ходе внедрения проекта структурой рисков. В качестве основных проблем, которые могут сопутствовать этапу реализации проекта выступают:

1. Низкий уровень поддержки со стороны региональных и федеральных органов власти (нормативная база, методические рекомендации, сложности при межведомственном взаимодействии и др.).

2. Низкая активность и заинтересованность в реализации проекта участников проектной команды (офиса) со стороны исполнительных органов государственной власти. Вопрос работы с исполнителями региональных проектов поднимается в работах многих исследований, при этом большинством

¹¹⁷ Новикова И.В., Рудич С.Б. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие. – Ставрополь, 2017. – С. 277.

автором рекомендуется особое внимание уделять тщательному отбору персонала и созданию эффективной системы мотивации.

3. Недостаточный уровень технологической поддержки. Главным образом это может проявляться в отсутствии целевой информационной системы управления проектом или её несовершенством. Вот почему очень важным является наличие в проектной команде администратора информационной системы, способного в сжатые сроки решать технико-технологические и информационные вопросы.

4. Оппортунистическое поведение бизнес-сообщества как одной из групп стейкхолдеров регионального развития¹¹⁸.

Все обозначенные выше проблемы нужно иметь в виду при реализации проекта и подготовить соответствующий инструментарий для устранения узких мест проектного управления сбалансированным развитием региона.

Последующие четыре стадии по своему содержанию относятся к этапу жизненного цикла – «Завершение проекта» или, если использовать терминологию Э. Деминга, к этапам «Check» и «Act».

Этап мониторинга проектов в самом общем виде представляет собой повторяемую последовательность действий по оценке взаимного влияния региона и реализуемого проекта, выявлению угроз и узких мест, оценке эффективности проекта для региона присутствия, а также соответствия интересов стейкхолдеров промежуточным результатам. Реализация этапа мониторинга носит итерационный характер, это означает, что мониторинг не является разовой акцией, необходимо его непрерывное проведение. Мониторинг осуществляется путем сбора информации и оформления её в утвержденной форме отчетности. И.Е. Рисин, И.А. Шлеките указывают на необходимость проведения мониторинга следующих типов: экономический, агропромышленный, этно-демографический, естественно-географический и социаль-

¹¹⁸ Составлено автором на основе: Сафонова О.Н., Анчихро Е.А. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – №2. – С. 58 – 67.

ный¹¹⁹. Подобная практика применялась при разработке Генерального плана (схемы) размещения производительных сил в Воронежской области, успешно реализуемого в регионе предназначения.

Стадия анализа предполагает использование материалов, полученных на предыдущем этапе, формирование экспертной среды для своевременной оценки и управления рисками проекта, оптимизации проекта, поддержания информационной открытости, оценки соответствия первоначально поставленным целям и задачам.

Последующие два этапа наиболее часто оказываются в незавершенной стадии ввиду своего результирующего статуса или по другим причинам, рассмотренным ниже:

1. На стадии мониторинга и анализа проектная команда не выявляет существенных расхождений между реальными результатами проектной деятельности и фиксированными значениями в «Плане проекта», в данном случае высок шанс инициирования этапа завершения, что непосредственно предполагает финальное подведение итогов о проделанной работе, контроль менеджером проекта промежуточных стадий его реализации и принятие им решения о завершении проекта.

2. На стадии мониторинга и анализа ответственное подразделение получает результаты, находящиеся вне пределов допустимой погрешности, установленной планом проекта, как следствие иницируется этап контроля. В результате уполномоченные члены проектной команды, привлеченные сторонние консультанты, дедуктивно проходят по технологическим стадиям реализации проекта до обнаружения причины, вызвавшей сверхнормативные расхождения с целевыми установками.

Стадия мониторинга реализации проекта сбалансированного социально-экономического развития региона включает в себя следующие этапы:

¹¹⁹ *Рисин И.Е., Шлеките И.А.* Тенденции развития системы мониторинга социально-экономического развития региона // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2006. - №5. - С. 46-49.

– формирование конечной системы показателей и индикаторов с учетом определенной на этапе планирования системы, максимально соответствующей специфике реализованного проекта;

– разработка методических рекомендаций и пояснений, связанных с проводимым мониторингом, а также обоснование отклонений от стандартов определенных на этапе планирования;

– сбор данных;

– формирование базы данных и финального отчета¹²⁰.

На этапе завершения работ в рамках проектного управления региональным развитием рекомендуется делать следующие выводы:

– проект реализован успешно;

– проект не реализован, ресурсы сохранены;

– проект не реализован, ресурсы потеряны¹²¹.

Важность выделения стадии контроля в обособленный этап реализации модели проектного управления сбалансированным развитием региона, состоит в необходимости аудита всей системы решений, принятых после стадии инициирования проекта. Это допущение позволяет существенно увеличить шансы проекта на выявление реальных причин отклонений завершенных процессов от установленных значений на всех его этапах.

В рамках этапа контроля отдельным блоком исследователи выделяют инструментарий по определению плановых показателей и индикаторов реализуемого регионального проекта. Ввиду того что реализация проекта может предполагать как единичное явление, так и регулярно повторяющееся событие и занимать как строго регламентированный, так и слабо регламентированный период времени, исследователи зачастую отдают предпочтение при-

¹²⁰ *Бакланова Ю.О.* Оценка экономической и бюджетной эффективности проектного управления инновациями в регионе // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2011. – №25. – С. 1-6.

¹²¹ *Балашов А.В., Холодов В.А., Мироненко Н.В., Борисов А.С.* Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т.11. – №4. – С. 117-126.

менению в целях контроля механизмов индикативного управления. Применяемые в аналитических целях или в целях контроля индикаторы позволяют оценить динамику происходящих изменений, сигнализировать о характере изменений (в этом заключается их сравнительное преимущество, так как, например, показатели позволяют лишь судить о статике происходящих процессов, свидетельствуя о текущем (сиюминутном) состоянии исследуемого процесса или явления). Для эффективного использования инструментария индикативного управления в системе проектного управления необходимо:

- определиться с подходами к определению целевых индикаторов;
- сформировать базовые условия для эффективной реализации механизмов проектного управления региональным развитием, предполагающих применение в аналитических или контрольных целях индикаторов, на каждой из стадий жизненного цикла проекта.

Устранение отклонений позволяет вновь инициировать переход проекта на стадию «Завершение», характеризующуюся получением стейкхолдерами регионального развития запланированных предпочтений и ожидаемых эффектов, в том числе в виде возможности снижения административно-правовых барьеров (что опосредованно позволит уменьшить расходы в области регионального управления), а также принятия мер по поддержке тех стейкхолдеров, интересы которых были затронуты проектом¹²².

Рассмотренные выше этапы жизненного цикла реализации проекта могут быть представлены в качестве совокупности процессов. Так, в соответствии с международным стандартом PMI PMBoK Guide, реализация проекта может включать в себя 44 процесса, объединенных в пять групп (мониторинг, анализ и контроль рассматриваются в рамках одной группы), детализировано распределенных следующим образом: процессы инициирования (2 процесса), процессы планирования (21 процесс), процессы исполнения (7

¹²² Грошева Н.Б. Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему управления регионом. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. - Красноярск, 2011. - С. 28.

процессов), процессы мониторинга, анализа и контроля (12 процессов), процессы завершения (2 процесса)¹²³.

Использование данной и подобных структур, описанных в стандартах проектного управления, позволяет качественно организовать работу по реализации управления проектами в региональном масштабе и создать возможности для последующей сертификации участников проектной команды по национальным и международным критериям с возможностью последующего использования полученного опыта в сфере профессионального управления проектами.

Выводы. Проектное управление региональным развитием является важной составляющей обеспечения сбалансированного развития региона. Материалы, представленные в параграфе, посвящены модели проектного управления региональным развитием, построенной по аналогии с проектным управлением бизнес-процессами и учитывающей особенности плановой работы исполнительных органов государственной власти в условиях реализации программно-целевого подхода при расширенном применении инструментария проектного управления. В ходе исследования нами были рассмотрены этапы реализации проектного подхода к управлению сбалансированным развитием региона (инициация, планирование, реализации; мониторинг, анализ и завершение проекта), а также проблемы, перспективы и специфика использования проектного управления на региональном уровне. Авторские разработки были направлены на содержательное структурирование и обоснование циклического инструментария, определяющего качество использования концепции проектного управления как прогрессивной управленческой технологии, создающей условия для сбалансированного регионального развития.

¹²³ *Бижанова Д.Е.* Системная модель управления проектами: функции и процессы // Известия национальной академии наук Кыргызской Республики. – 2009. – №1. - С. 52 – 57.

2.3 Индикаторы сбалансированного развития региона

Данный параграф непосредственно связан с селекцией ключевых подходов к определению целевых ориентиров регионального развития. В качестве двух наиболее востребованных подходов выступают: централизованное (директивное) и индикативное планирование. Признавая определенные преимущества первого подхода при решении задач в критических ситуациях, сегодня предпочтение отдается индикативному планированию, в котором выделяют следующие сильные стороны:

- исходит из самостоятельности регионов при определении и реализации собственной стратегии и тактики, решении вопроса обеспеченности ресурсами и ответственности за принятые решения;

- дает возможность индивидуально ставить стратегические задачи и обеспечивать их решение, а также воздействовать на субъекты хозяйствования посредством законодательного регулирования;

- позволяет государству сконцентрировать ресурсы на развитии вторичного сектора: оборона, экология, социальная структура и др.;

- определяет ориентировочный характер показателей и индикаторов, не загромождая их излишней детализацией (кроме бюджета)¹²⁴.

Под индикативным планированием В.П. Орешин и Л.В. Потапов понимают «процесс формирования системы показателей, характеризующих состояние и развитие экономики региона, соответствующее направлениям государственной социально-экономической политики». Более развернутое определение индикативного планирования в своей работе приводят А.Б. Левинталь и Ф.Ф. Пашенко: индикативное планирование выступает «как механизм координации интересов и деятельности государственных и негосударствен-

¹²⁴ Воронина А.А., Преображенский Б.Г., Лисовцева Л.Н., Рогачева Н.И., Воронина А.А., Шеньшин В.С. Региональная экономика и управление: учебное пособие. – Воронеж, 2004. – С. 102-105.

ных субъектов управления экономикой, сочетает государственное с рыночным и не рыночным саморегулированием, основывается на системе показателей (индикаторов) социально-экономического развития региона»¹²⁵.

Сущность индикативного плана Б.Г. Преображенский с соавторами видят в целенаправленном распределении региональных ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и др.) между различными видами экономической деятельности.

По версии Л.В. Потапова и Н.И. Атанова среднесрочные индикативные планы благодаря их оплодотворению идеями социально-экономической и инновационно-промышленной политики превращаются в мощный фактор повышения наукоемкости всего процесса социально-экономического развития региона¹²⁶.

Исследователи интерпретируют процесс индикативного планирования с разных точек зрения. Близким нам и применимым в управлении сбалансированным социально-экономическим развитием региона при расширенном использовании проектного подхода является определение А.Б. Левинталя и Ф.Ф. Пащенко, в котором акцентируется внимание на необходимости координации интересов различных провайдеров регионального развития при наличии элементов государственного и рыночного регулирования.

Важной особенностью индикативного управления является понимание плановых показателей не как обязательных (директивных) требований к деятельности, а как экономических индикаторов – носителей информации относительно ожидаемой экономической конъюнктуры¹²⁷. В этом контексте индикатор выступает частным случаем показателя.

¹²⁵ Левинталь А.Б. Индикативное планирование и проведение региональной политики. – М., 2007. – С. 42-45; Орешин В.П. Управление региональной экономикой: учебное пособие. – М., 2003. – С. 240-241.

¹²⁶ Воронина А.А., Преображенский Б.Г., Лисовцева Л.Н., Рогачева Н.И., Воронина А.А., Шеньшин В.С. Региональная экономика и управление: учебное пособие. – Воронеж, 2004. – С. 102-105.; Потапов Л.В., Атанов Н.И. Модернизация, инновации и стратегирование пространственного развития экономики России // Пространственная экономика. – 2010. – №4. – С. 154-162.

¹²⁷ Евграшин А. Из практики французского индикативного планирования // Российский экономический журнал. – 1998. – № 2. – С. 84-87.

В качестве базовых положений, позволяющих рассматривать именно систему индикаторов как основной инструмент для контроля и оценки реализуемого проекта, можно выделить следующие тезисы:

- при принятии решения на основе системы индикаторов используется качественно-количественная оценка процессов и промежуточных результатов составных элементов реализуемого проекта;

- система индикаторов предполагает реализацию интерфейса, доступного широкому кругу пользователей;

- комплекс индикаторов проекта (при условии его полной адаптации к реализуемым изменениям) дает возможность для всесторонней оценки происходящих в хозяйствующем субъекте изменений;

- система индикаторов способствует формированию условий благоприятных для обмена научно-технической, экономической, управленческой информацией в процессе управления сбалансированным социально-экономическим региональным развитием;

- индикаторы дают возможность оперативно выявлять узкие места и сбои при внедрении изменений и оценить масштаб выявленных отклонений.

Мировой опыт использования инструментария индикативного контроля над региональным развитием предполагает наличие двух концептуальных подходов к формированию системы индикаторов:

1. Построение системы индикаторов, в которой каждый элемент отражает обособленный аспект развития. В рамках общей системы традиционно могут выделяться:

- экономические (темпы роста ВВП, ВВП на душу населения, экспорт и импорт товаров и услуг, уровень доходов, инвестиции в основной капитал, потребление отдельных товаров и услуг, закредитованность населения, уровень просроченной кредитной задолженности по региону исследования, развитие малого и среднего предпринимательства и др.);

- социальные (темп роста занятости, население проживающее за чертой

бедности, доля грамотности, детская смертность, рождаемость, доля расходов ВВП на образование, темп прироста населения, доля городского населения и др.);

– институциональные (наличие утвержденной стратегии сбалансированного / устойчивого развития (да/нет), индикаторы, отражающие уровень доступности связи, техники и технологии в регионе исследования и др.);

– экологические (расходы на сбор и обработку отходов, выбросы CO₂ импорт и экспорт отходов, объем сточных вод, обеспеченность региона грунтовыми водами, используемые земли, использование удобрений, запасы древесины и др.).

2. Выделение агрегированного, интегрального индикатора, определяющего уровень социально-экономического развития, сформированного на основании частных групп показателей¹²⁸.

В работах, где при решении задачи качественного социально-экономического развития предпочтение отдается концепции устойчивого развития, выделяют следующие виды показателей:

- эколого–экономические;
- эколого–социально–экономические;
- экологические.

В исследованиях, посвященных обоснованию механизмов достижения целей сбалансированного регионального выделяется следующий набор частных показателей:

- экономические;
- демографические;
- социальные¹²⁹.

С точки зрения оптимального использования информации, доступной

¹²⁸ Тарасова Н.П., Кручина Е.Б. Индексы и индикаторы устойчивого развития. – (<http://www.ustoichivo.ru/i/docs/18/tarasova.pdf>). – (дата обращения: 06.04.2016).

¹²⁹ Притула О.Д. Подходы к оценке эффективности проектно-ориентированного управления развитием экономики региона // Вестник Новгородского филиала РАНХИГС. – 2016. – №5. - С. 82-96.

из открытых источников и индивидуально получаемой исследователями, достаточно содержательным представляется определение качества и уровня жизни населения. В расчет этого сводного показателя исследователи включают разные наборы модулей. Например, А.И. Татаркин определяет восемь основных групп: качество населения, занятость, уровень жизни, условия жизни, приемлемость для проживания окружающей природной среды, безопасность личности, детерминанты внутренней и внешней миграции и экономическая безопасность. Федеральный исследовательский центр РИА Рейтинг отталкивается уже то одиннадцати показателей, на основании которых ежегодно публикует отчет о рейтинге российских регионов по качеству жизни¹³⁰.

Исследователи сбалансированного развития региона и индикативного управления по-разному определяют подходы к формированию системы индикаторов, претендующей на статус типового алгоритма для формализации процесса индивидуального отбора эталонного набора ключевых индикаторов для оценки и мониторинга каждого отдельного процесса и проекта. Так, А.И. Федотов выделяет три основных подхода к формированию системы индикаторов:

– подход замкнутого планирования, предполагающий наличие системы замкнутого цикла от порядка разработки до реализации и получения эффекта от отдельных региональных программ и его итоговой оценки;

– подход «сверху – вниз», при котором финальный целевой индикатор задается стратегическими документами и задачами в рамках отдельных региональных программ и «Планов проектов»;

– подход «снизу – вверх» определяет формирование целевых индикаторов с учетом текущего состояния социального-экономической системы ре-

¹³⁰ Рейтинг регионов по качеству жизни – 2017: Регионы России / ООО «Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг». – М., 2017. – (дата обращения: 30.03.2018). – (<http://riarating.ru/regions/20180214/630082372.html>); Татаркин А.И., Куклин А.А. Качество жизни - индикатор устойчивого развития регионов // Уровень жизни населения регионов России. - 2009. - №8-9. - С. 25-34.

гиона и возможностей акторов регионального развития¹³¹.

Н.Б. Грошева расширяет представления о способах оценки уровня социально–экономического регионального развития за счет уточнения состава оценочных критериев и показателей (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Сбалансированные показатели социально–экономического развития региона¹³²

Сфера влияния	Временные рамки	
	Ретроспективные	Перспективные
Качественные (эффективность)	продолжительность жизни; уровень бедности; состояние здоровья; уровень образования	индекс развития человеческого потенциала; экологические перспективы; индекс удовлетворенности.
Количественные (производительность)	ВРП; объем инвестиций в инновационные проекты; объем поступлений в бюджет	количество потенциальных инновационных проектов; стоимость природных ресурсов; капитализация региона

Так, Н.Б. Грошева предлагает различать ретроспективные и перспективные группы показателей. Более подробно стоит остановиться на таком показателе, как индекс развития человеческого потенциала (ИРПЧ/ HDI), который исследователи, например, Е.В. Грибова, относят в грейду агрегированных индикаторов развития, характеризующих уровень устойчивости и уровень сбалансированности развития региона. Впервые опубликованный в 1990-ом году в рамках Программы развития Организации Объединённых Наций (ПРООН), этот показатель ежегодно публикуется в страновой разбивке, отражающей динамику развития по трем ключевым направлениям: доступ к образованию, измеряемый уровнем грамотности взрослого населения и совокупным валовым коэффициентом охвата образованием; здоровье и долголетие, измеряемые показателем ожидаемой продолжительности жизни при рождении; достойный уровень жизни, измеряемый величиной валового внут-

¹³¹ Федотов А.И. Формирование системы целевых индикаторов в муниципальных программах // Системное управление. – 2015. – №4 (29). - С. 6.

¹³² Грошева Н.Б. Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему управления регионом. Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. - Красноярск, 2011. - С. 16.

ренного продукта на душу населения¹³³. В основу расчёта ложатся аналитические выкладки национальных статистических институтов и международных организаций. Его использование при создании системы показателей сбалансированного развития, необходимо при внедрении механизмов контроля за реализацией принципов проектного управления по схемам, аналогичным алгоритмам, предложенным Н.П. Тарасовой и Е.Б. Кручиной, где в качестве контрольного маркера используется определенный агрегированный показатель для сопоставления единой страновой динамики развития и эффекта от консенсуального взаимодействия бенефициаров регионального развития.

Прорабатывая вопрос поиска оптимальной системы оценки уровня сбалансированного регионального развития в контексте применения проектного подхода к управлению региональной экономикой, определим актуальный набор требований к системе индикаторов управления:

- необходимость учета факторов и условий, характерных для сбалансированного социально-экономического развития региональной экономики;
- использование для разработки системы индикаторов сбалансированного социально-экономического развития регионов широко доступных информационных данных;
- привлечение внешних консультантов и экспертов для формирования системы индикаторов и ее экспертной оценки;
- обеспечение потребностей получения достоверных оценок и текущего анализа ситуации для управления развитием региональной экономической системы;
- фокусирование искомой системы индикаторов сбалансированного развития на общепризнанных узких местах в управлении развитием региональных экономических систем, в которых переплетены различные риски мезо экономического развития, такие как: изношенная инфраструктура, дефицит материальных и нематериальных активов, отток интеллектуального

¹³³ ООН: Индекс человеческого развития в странах мира в 2014 году. – (<http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>). – (дата обращения: 17.08.2016).

капитала и др.).

С точки зрения изучения и модернизации, существующих в настоящий момент систем фиксации и оценки уровня сбалансированности регионального развития, заслуживают внимания следующие положения:

1. «Индикаторы как движущая сила», включающие в себя показатели человеческой активности, процессов и характеристик, которые могут положительно или отрицательно влиять на устойчивое развитие (например, рост населения или рост выбросов парниковых газов).

2. «Индикаторы состояния», фиксирующие характеристики устойчивого развития в регионе в данный момент (плотность населения, процент городского населения, доказанные запасы топлива и т.д.).

3. «Индикаторы реагирования», к которым относятся политический выбор и другие реакции на изменение характеристик сбалансированного развития региона. Эти индикаторы указывают на волю и эффективность общества в решении проблем развития (затраты на улучшение здоровья, законодательство, нормирование и регулирование)¹³⁴.

Н.И. Горбачев, Ш.В. Караолла, В.Г. Климин предлагают следующую классификацию индикаторов:

– индикаторы, сфокусированные на городскую модель (численность населения, использование территории, площадь заброшенных земель, обновление городских районов, мобильность города);

– индикаторы потоков (потребление воды и отведение сточных вод, энергия, перевозка грузов, производство, обработка, размещение и утилизация отходов);

– индикаторы качества окружающей среды (качество воды и воздуха, шум, безопасность транспорта, жилищные условия, доступность рекреационных зон и качество дикой природы)¹³⁵.

С.А. Кожевниковым предлагается набор индикаторов, вызывающих

¹³⁴ Факторы устойчивого развития регионов России: монография/ [Н.И. Горбачев, Ш.В. Караолла, В.Г. Климин и др.; под общ.ред. С.С. Чернова]. – Новосибирск, 2009. – С. 238.

¹³⁵ Там же.

особый интерес в рамках данного исследования, позволяющий оценивать эффективность реализации проекта (этапа проекта) по следующим критериям (с присвоением весового коэффициента):

1) достижение результатов проекта – количество достигнутых результатов по проекту и процент их достижения от тех значений, которые были определены в паспорте (вес – 0,4);

2) достижение качества результатов проекта – количество достигнутых индикаторов по проекту и процент их достижения от тех значений, которые были определены в паспорте (вес – 0,3);

3) соблюдение сроков проекта – отклонение в процентах фактической длительности реализации проекта от плановой (рассчитывается: фактическая длительность – плановая длительность / плановая длительность, вес – 0,3)¹³⁶.

Итоговое значение ключевого показателя эффективности С.А. Кожевников предлагает находить как сумму произведений уровней частных критериев на их вес.

Нередко в исследованиях встречается подход к формированию системы индикаторов регионального развития с учетом промышленной специализации регионов. Данный критерий гармонично вписывается в систему экономических индикаторов, определяющих возможности эффективной реализации регионом концепции проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием, при этом он остается существенно недооцененным в модели устойчивого развития. Применение в дальнейшей работе данного критерия будет способствовать получению объективных выводов по следующим основным причинам:

– природная, географическая и климатическая особенность ведения бизнеса на территории страны предполагает существенную дифференциацию типов бизнес-структур, имеющих возможность использовать свой потенциал;

¹³⁶ Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. – 2016. – №5 (35). - С. 2.

– федеративное устройство предполагает наличие существенного уровня самостоятельности федеральных и региональных центров принятия решений в пределах определенных полномочий, однако априори реализующих управленческие решения различного качества, что приводит к расслоению территорий по уровню экономического развития и уровню жизни населения.

Используя имеющуюся базу знаний, посвященную вопросам проектного управления и реализации проектов, направленных на обеспечение сбалансированного развития региона, инструментарий индикативного планирования и управления сбалансированным и устойчивым развитием региона, перейдем к разработке агрегированного подхода к формированию системы индикаторов, как инструмента проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона. Основные этапы подхода были заимствованы в исследованиях М.В. Ольшанской и Б.Г. Преображенского и уточнены с учетом особенностей объекта и предмета исследования:

- отбор наиболее существенных индикаторов, уточнение с помощью экспертных оценок их свойства при соблюдении требований необходимости и достаточности;
- сбор статистической информации, необходимой для фиксации фактических значений показателей;
- сравнение индикаторов конкретного региона со средними в группе и выставление бальных оценок;
- определение агрегированного значения индикатора с учетом весовых оценок¹³⁷.

Реализация идеи интеграции инструментария индикативного управления в концепцию управления сбалансированным развитием региона в условиях гармонизации программного и проектного подходов и расширенного

¹³⁷ *Ольшанская М.В., Преображенский Б.Г.* Концептуальный подход к оценке инвестиционной привлекательности региона // Регион: системы, экономика, управление. - 2008. - №3. - С. 73-78.

применения последнего, представляет высокую практическую ценность, так как позволяет совершенствовать контрольную и аналитическую функцию исполнительных органов государственной власти.

Заметим, что свои рассуждения мы строили с учетом представлений об индикаторах как качественно-количественных характеристиках исследуемых процессов или явлений. При этом нами было отмечено отсутствие целесообразности применения ретроспективных инструментов мониторинга и контроля из-за особенностей проектного управления, связанных с ограниченным временем существования проекта и проектной команды. Походы в формате «замкнутое планирование» «сверху-вниз», «снизу-вверх» были оценены как перспективное и получили применение при формировании системы индикаторов. В целом, изученные подходы, аналитически выявленные взаимосвязи между ними и возможности их адаптации к управлению сбалансированным развитием региона, позволили сформировать систему индикаторов проектного управления сбалансированным социально-экономическим региональным развитием, обладающую следующими характеристиками:

- высокая степень практической исполнимости;
- адаптивность системы, как свойство, позволяющее использовать её для оценки проектов регионального развития при решении управленческих задач широкого спектра;
- использование метода контрольных точек, дающего возможность оценить социальную нагрузку проекта с позиции межрегиональных достижений и международной динамики;
- гибкость системы относительно сфер реализации управленческих инициатив и направленности изменений.

В качестве примеров использования индикативного управления в области регионального развития выступает система индикаторов, применяемая в программах социально-экономического развития регионов. В качестве регионов-объектов исследования определены области Центрального федерального округа (за исключением г. Москвы и Московской области), обладающие

самым высоким рейтингом в оценке регионов по качеству жизни: Белгородская, Воронежская, Липецкая, Курская и Тульская области (Таблица 2.6)¹³⁸.

Таблица 2.6 - Структура индикаторов, используемая в Стратегиях социально-экономического развития регионов ЦФО

Индикатор	Белгородская обл.	Воронежская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
1. Валовый региональный продукт	+	+	+	+	+
2. Валовый региональный продукт на душу населения.	+	+	-	-	-
3. Энергоемкость ВРП области.	+	+	+ (как показатель)	-	-
4. Индекс промышленного производства.	+	-	-	+	-
5. Оборот розничной торговли	+	-	-	+	-
6. Объем платных услуг населению	+	-	-	+	-

¹³⁸ Рейтинг регионов по качеству жизни – 2017: Регионы России / ООО «Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг». – М., 2017. – (<http://riarating.ru/regions/20180214/630082372.html>). – (дата обращения 30.03.2018).

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронежская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
7.Выпуск продукции сельского хозяйства	+	+	-	+	+
8.Инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования/ на душу населения	+	+	+ (как показатель)	+	+
9.Ввод в эксплуатацию жилых домов за счет всех источников	+	-	-	+	+
10.Доля добавленной стоимости субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объеме ВРП области	+	+	-	-	-
11.Доля среднесписочной численности работников, занятых у субъектов малого и среднего предпринимательства с общей численности занятых	+	-	-	-	+
12.Среднегодовая численность населения	+	-	-	-	-
13.Ожидаемая продолжительность жизни	+	+	+ (как показатель)	-	+
14.Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума	+	+	+ (как показатель)	+	+
15.Реальные располагаемые денежные доходы населения	+	-	-	+	+
16.Общий коэффициент рождаемости	+	-	-	-	+
17.Общий коэффициент смертности	+	-	-	-	+
18.Уровень младенческой смертности	+	-	-	+	-
19.Уровень смертности населения от болезней системы кровообращения	+	-	-	-	-

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
20. Доля учащихся, обучающихся в современных условиях, от общего числа учащихся на всех уровнях образования/ удовлетворенность качеством образования	+	-	+ (как показатель)	-	+
21. Доля населения, систематически занимающегося физкультурой и спортом	+	+	+ (как показатель)	-	+
22. Доля молодежи, охваченной мероприятиями молодежной политики, к общему числу молодежи	+	+	-	-	-
23. Уровень общей безработицы	+	+	+	-	+
24. Уровень преступности	+	-	-	-	-
25. Объем выбросов	+	-	+	-	+
26. Удовлетворенность населения межличностными отношениями в месте проживания	+	-	-	-	-
27. Удовлетворенность населения информационной открытостью органов государственной власти и местного самоуправления	+	-	+ (как показатель)	-	-
28. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	+	+	+	-	+
29. Отношение внутренних затрат на исследования и разработки к ВРП	+	-	-	+	+

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
30. Удельный вес инновационно активных организаций в общем числе обследованных организаций	+	+	+ (как показатель)	-	+
31. Соотношение среднедушевых доходов к прожиточному минимуму	-	+	-	-	-
32. Коэффициент фондов	-	+	-	-	-
33. Обеспеченность жильем	-	+	+ (как показатель)	-	-
34. Отношение расходов на образование к объему ВРП	-	+	-	-	-
35. Отношение расходов на здравоохранение к объему ВРП	-	+	-	-	-
36. Объем отгруженных товаров собственного производства.	-	+	-	-	-
37. Производительность труда	-	+	+ (как показатель)	-	+
38. Производительность труда в сельском хозяйстве	-	+	-	-	-
39. Наличие основных фондов по полной учетной стоимости на конец года	-	+	-	-	-
40. Число используемых передовых производственных технологий	-	+	-	-	-
41. Количество выданных патентов	-	+	-	-	-
42. Густота автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием/ Плотность сети дорог/ ввод в действие новых дорог	-	+	+ (как показатель)	+	+

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
43.Грузооборот транспорта	-	+	-	-	-
44.Объем иностранных инвестиций	-	+	+ (как показатель)	-	-
45.Доля прямых иностранных инвестиций в общем объеме иностранных инвестиций	-	+	-	-	-
46.Объем кредитов нефинансовым предприятиям и организациям	-	+	-	-	-
47.Отношение расходов на культуру к объему ВРП	-	+	-	-	-
48.Количество иностранных граждан, посетивших область/внутренний туристический поток	-	+	+ (как показатель)	-	-
49.Объем забора воды из водных объектов/объем сбросов	-	+	+ (как показатель)	-	+
50.Удельный вес объектов размещения отходов, соответствующих нормативным требованиям	-	+	-	-	-
51.Выброс загрязняющих веществ от автотранспорта	-	+	-	-	-
52.Индикатор качества жизни	-	-	+	-	-
53.Среднемесячная номинальная заработная плата	-	-	+	+	+
54.Естественны прирост/ убыль населения	-	-	+ (как показатель)	+	-
55.Удовлетворенность населения медицинской помощью.	-	-	+ (как показатель)	-	+
56.Охват детей дошкольными образовательными услугами	-	-	+ (как показатель)	-	-

Индикатор	Белгородская обл.	Воронежская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
57. Коэфф. доступности жилья для населения/ пл. на 1 чел.	-	-	+ (как показатель)	-	+
58. Удовлетворенность населения качеством ЖКХ	-	-	+ (как показатель)	-	+
59. Количество пожаров	-	-	+ (как показатель)	-	-
60. Уровень проф. заболеваемости	-	-	+ (как показатель)	-	-
61. Количество протестных акций	-	-	+ (как показатель)	-	-
62. Количество общественных объединений, некоммерческих организаций	-	-	+ (как показатель)	-	+
63. Доля неторгового сектора в объеме малых и средних предприятий	-	-	+ (как показатель)	-	-
64. Уровень самообеспеченности области (товарные группы)	-	-	+ (как показатель)	-	-
65. Уровень потребления продуктов на душу населения	-	-	+ (как показатель)	-	-
66. Количество перевезенных пассажиров	-	-	+ (как показатель)	-	-
67. Количество предприятий – резидентов и участников ОЭЗ	-	-	+ (как показатель)	-	-
68. Доля энергетических ресурсов, производимых с использованием возобновляемых источников энергии/ вторичных ресурсов	-	-	+ (как показатель)	-	-
69. Общий объем загрязнений атмосферы на единицу ВРП	-	-	+	-	-
70. Доля использованных и обезвреженных отходов	-	-	+ (как показатель)	-	-

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
71.Количество месторождений ОРПИ	-	-	+ (как показатель)	-	-
72.Лесистость территории	-	-	+ (как показатель)	-	-
73.Удовлетворенность населения деятельностью исполнительных органов власти	-	-	+	-	-
74.Доля государственных гражданских служащих области, прошедших переподготовку	-	-	+ (как показатель)	-	-
75.Численность гос. гражданских служащих в органах исп. власти	-	-	+ (как показатель)	-	+
76.Количество государственных услуг , предоставляемых в электронном виде	-	-	+ (как показатель)	-	+
77.Количество оказываемых государственных, муниципальных и сопутствующих услуг	-	-	+ (как показатель)	-	-
78.Доля налоговых и неналоговых дох. бюджета	-	-	+ (как показатель)	-	-
79.Объем гос.долга от годового объема доходов областного бюджета	-	-	+ (как показатель)	-	+
80.Индекс физического объема работ, выполненных по деятельности «строительство»	-	-	-	+	+
81.Темп ввода в действие газовых сетей	-	-	-	+	-
82.Телефонная плотность	-	-	-	+	-
83.Обеспеченность компьютерами	-	-	-	+	-

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
84. Охват населения телевещательными услугами	-	-	-	+	-
85. Охват населения радиовещательными услугами	-	-	-	+	-
86. Обеспеченность больничными койками/ врачами	-	-	-	+	+
87. Число дошкольных образовательных учр.	-	-	-	+	-
88. Доля детей, оставшихся без попечения родителей	-	-	-	-	+
89. Миграционный прирост населения	-	-	-	-	+
90. Площадь особо охраняемых природных территорий	-	-	-	-	+
91. Доля населения, охваченная (ТОС)	-	-	-	-	+
92. Доля обрабатывающих производств в ВРП	-	-	-	-	+
93. Динамика роста обрабатывающих производств	-	-	-	-	+
94. Число гостиниц и аналогичных средств размещения	-	-	-	-	+
95. Загрузка электрических станций	-	-	-	-	+
96. Доля объемов тепловой энергии/ воды/ прир. газа расчеты за которые ос-ся с исп. приборов учёта	-	-	-	-	+
97. Удельный вес персонала, занятого исследованиями и разработками	-	-	-	-	+
98. Удельный вес исследователей имеющих ученую степень	-	-	-	-	+

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
99. Удельный вес средств орг-ий пред-принимательского сектора во внутренних затратах	-	-	-	-	+
100. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме экспорта товаров, работ, услуг	-	-	-	-	+
101. Количество МСП на 10 тыс. чел.	-	-	-	-	+
102. Созданные новые высококвалифицированные рабочие места	-	-	-	-	+
103. Добавленная стоимость от реализации инвестиционной стратегии.	-	-	-	-	+
104. Продолжительность периода на получение земельного участка для строительства.	-	-	-	-	+
105. Отношение дефицита/ профицита бюджета к общему объему доходов	-	-	-	-	+
106. Отношение условно утвержденных расходов к общему объему расходов	-	-	-	-	+
107. Удельный вес инвестиций, осуществляемых за счет средств бюджета в общем объеме инвестиций	-	-	-	-	+
108. Отношение доходов бюджета выпадающих в связи с предоставлением налоговых льгот по региональным налогам к общему объему доходов	-	-	-	-	+

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
109. Удельный вес расходов бюджета, формируемых в рамках гос. программ	-	-	-	-	+
110. Увеличение объема расходов в течение года, предусмотренных на программу	-	-	-	-	+
111. Доля гос. программ, по которым была произведена оценка результативности и эффективности	-	-	-	-	+
112. Объем «неэффективных» расходов бюджета	-	-	-	-	+
113. Доля средств на предоставление бюджетных услуг, распределенных с использованием конкурсных процедур	-	-	-	-	+
114. Доля расходов на государственное управление в расходах бюджета	-	-	-	-	+
115. Численность муниципальных служащих	-	-	-	-	+
116. Объем просроченной кредиторской задолженности	-	-	-	-	+
117. Уровень расходов на обслуживание гос. долга к объему расходов бюджета	-	-	-	-	+
118. Доля мун. образований с доступом к системе «Электронный бюджет»	-	-	-	-	+
119. Выполнение программы приватизации	-	-	-	-	+

Индикатор	Белгород- ская обл.	Воронеж- ская обл.	Липецкая обл.	Курская обл.	Тульская обл.
1	2	3	4	5	6
120.Количество МФЦ	-	-	-	-	+
121.Доля информа- ции, размещаемой на портале правительства области в режиме ре- ального времени.	-	-	-	-	+
122.Доля органов ис- полнительной власти. Информация о ре- зультатах деятельно- сти которых размеще- на в сети интернет	-	-	-	-	+
123.Увеличение по- сещаемости офици- альных сайтов орга- нов исполнительной власти.	-	-	-	-	+

Структура индикаторов, которые используются в стратегиях социально-экономического развития регионов, оказалась достаточно разнородна. Так, из ста двадцати трех проанализированных индикаторов универсальными (использованными во всех пяти областях) оказались три: валовый региональный продукт, инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования (на душу населения) и доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума. В Стратегии социально-экономического развития Центрального федерального округа до 2020 года предусмотрены следующие индикаторы: валовый региональный продукт, общеэкономические показатели (средние за пять лет темпы прироста регионального продукта (процентов), среднегодовая численность занятых в экономике (млн. чел.), потребление электроэнергии (млн. кВт/ч)), показатели развития инновационной сферы (численность персонала, занятого исследованиями и разработками (тыс. чел.), доля инновационной продукции в общем объеме отгруженных товаров и оказанных услуг (процентов)) и показатели качества окружающей среды (использование свежей воды (млн. куб. метров),

сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водоемы (млн. куб. метров), выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников (тыс. тонн).

Компаративный анализ структуры индикаторов социально-экономического развития, рассмотренный на примере пяти регионов Центрального федерального округа, позволил выявить три ключевых недостатка:

- отсутствие прямой преемственности и взаимосвязанности между индикаторами, характеризующими стратегию развития федерального округа и входящих в него регионов;
- трудно сопоставимая структура индикаторов, определяющих социально-экономическое развитие регионов;
- ряд индикаторов, которые используются для расчетов, не рассчитываются индексным методом, являясь по сути набором статичных показателей.

Дополнительно отметим еще ряд недостатков, отмеченных И.Е. Рисиным в ходе аналогичного исследования:

- инновационный сценарий развития территорий, как правило, не подкрепляется развернутой системой индикаторов, позволяющих оценить целевые характеристики социально-экономической системы;
- состав индикаторов, во многих случаях, не позволяет оценить наиболее значимые результаты развития регионов;
- состав целевых индикаторов не включает показатели ожидаемых изменений в условиях труда занятых работников, их квалификационного уровня, состояния окружающей среды;
- перечни индикаторов ориентированы только на оценку процессов развития отдельных отраслей, видов экономической деятельности и не позволяют сложить представление об изменении системных характеристик¹³⁹.

¹³⁹ Рисин И.Е. Стратегическое планирование развития регионов: сильные и слабые стороны // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2016. - №1. - С. 85-90.; Рисин И.Е. Целевые индикаторы развития регионов: срав-

Отмеченные И.Е. Рисиним недостатки в значительной степени актуальны и сейчас, так как лишь индикаторы, отражающие наиболее значимые результаты развития регионов, в ряде случаев отражены достаточно хорошо.

Проведенный научный поиск способствовал формированию авторских представлений о перспективной системе индикаторов управления сбалансированным региональным развитием (рис. 2.7). Так, нами предлагается двухуровневая система оценки, где в качестве рабочей области, отражающей прикладные индикаторы, будут использоваться данные, характеризующие обособленные аспекты развития региональной системы, проекта и отдельных процессов, осуществляемых в рамках этой системы. Вторым уровнем рекомендуется использовать агрегированные показатели, комплексно отражающие состояние уровня развития отраслей, регионов, стран, что будет способствовать выявлению критерия взаимосвязанности между отдельными аспектами развития и отраслевыми, федеральными и геополитическими событиями, семантически определяемыми как слабые стороны или угрозы. Для удобства обобщения полученных результатов отдельным индикаторам на первом уровне предлагается давать весовые оценки.



Рисунок 2.7 – Система индикаторов сбалансированного развития региона при реализации положений проектного управления

Нами предлагается построение системы индикаторов в виде трехточечной пирамиды – тетраэдра (рис. 2.8), где вершинами основания являются блоки индикаторов, определяющих динамику и корректность реализации бизнес процессов в проекте, соответствие критериям сбалансированного развития, а также агрегированные данные регионального развития, являющиеся маркером для анализа промежуточных и итоговых результатов целевого проекта. Выделение отдельного комплекса индикаторов, сигнализирующих об изменениях состояния бизнес процессы, является целесообразным и необходимым для оценки реализации проектов, направленных на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития региона. Это утвержде-

ние основывается на принятом в работе определении сбалансированного регионального развития, в соответствии с которым предпринимательские структуры рассматриваются в качестве одной из групп стейкхолдеров регионального развития.

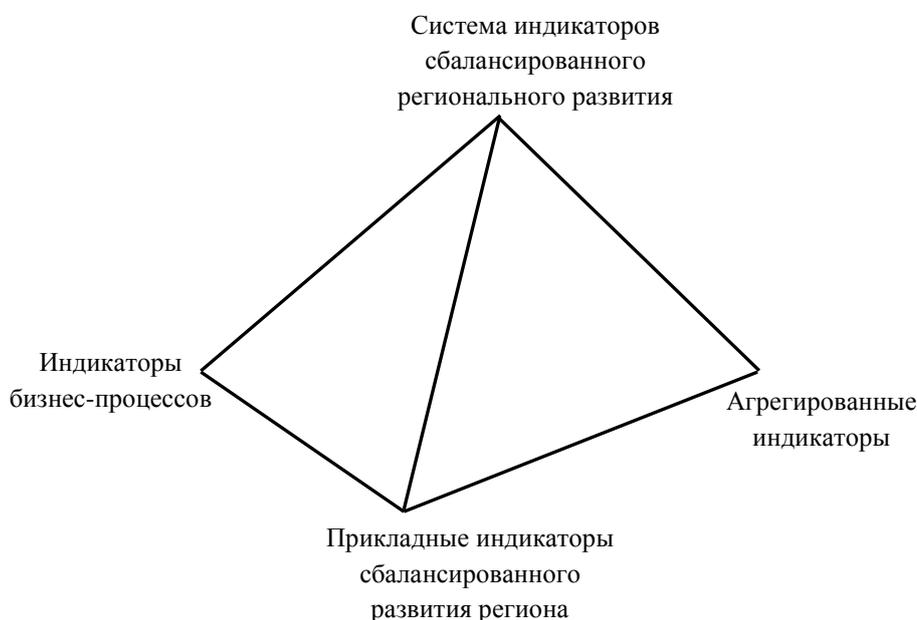


Рисунок 2.8 - Система индикаторов проектного управления сбалансированным развитием региона

В соответствии с приведенной выше схемой перечень целевых индикаторов, определяемых в границах каждого из реализуемых проектов, ранжируется на каждом подуровне (базовый коэффициент 1 присваивается блокам: прикладные индикаторы сбалансированного развития, индикаторы бизнес-процессов и агрегированных данных с последующим его дезагрегированием по каждому отдельному индикатору). Стоит отметить, что в зависимости от масштаба и сложности, поставленных в границах проекта задач, также, возможно применение весовой сетки. Так базовый коэффициент 1 может быть присвоен социальным, экономическим, институциональным и экологическим индикаторам. Это позволит избежать эффекта размывания влияния существенных факторов на конечный результат проектов большого масштаба.

Выводы. На основе исследования литературных источников и нормативной документации, была определена возможность и целесообразность формирования системы индикаторов управления сбалансированным социально-экономическим развитием регионов в условиях расширенного применения проектного подхода. Были рассмотрены особенности и преимущества использования индикативного управления, а также возможность его применения в рамках проектного управления сбалансированным развитием региона. В ходе изучения подходов к классификации индикаторов и реализованных на практике механизмов мониторинга социально-экономического развития субъектов ЦФО, отраженных в соответствующих Стратегиях, было принято решение о построении системы индикаторов, включающей: индикаторы, определяющие динамику и корректность реализации бизнес-процессов в проекте, индикаторы соответствия критериям сбалансированного развития, а также агрегированные данные регионального развития. Ожидается, что использование системы индикаторов в значительной степени оптимизирует мониторинг, анализ и контроль за целевыми состояниями реализуемого проекта, направленного на обеспечение сбалансированного развития региона.

3. УСЛОВИЯ И МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

3.1 Развитие организационных условий проектного управления сбалансированным социально–экономическим развитием региона

Управление сбалансированным развитием региона на основе гармонизации проектного и процессного подходов в диссертации следует осуществлять с учетом разнообразных условий, на многие из которых повлиять невозможно, остается лишь оценивать степень и характер их влияния на разработку и реализацию программ и проектов. Среди многообразия условий, особое значение имеют организационные условия.

Понимание организационных условий развития экономики региона базируется на аналогии с организационной структурой компании, однако с учетом целого ряда уточнений. Организационные условия сбалансированного социально-экономического развития региона представляют собой структурную композицию исполнительных органов государственной власти и их полномочия в процессе разработки и реализации государственных программ и региональных проектов. Как правило, анализ организационных условий проводится с целью:

- определение точек роста и усиление сильных сторон развития отдельного региона путем реализации механизмов проектного управления в формате институционального взаимодействия заинтересованных в региональном развитии сторон;
- выявление узких мест в региональном развитии, препятствующих достижению целевого состояния сбалансированности, их расширение путем реализации специализированных проектов с синергетическим эффектом.

На самом деле, организационные условия создают огромные предпосылки для регионального развития, поэтому нуждаются более глубоком анализе и совершенствовании.

Формирование оптимальных организационных условий сбалансированного социально-экономического развития региона – это особая система взаимодействия организаций, служб и учреждений исполнительных органов государственной власти как стейкхолдеров регионального развития (при этом, активная роль органов государственной власти в обеспечении сбалансированного развития региона позволяет считать их не просто стейкхолдерами, а провайдерами регионального развития), определенная в стратегиях государственного и регионального развития, направленная на реализацию планов и прогнозов развития территории.

Существующие организационные условия и пути их совершенствования рассмотрим на абстрактной схематичной модели, построенной в результате анализа структуры органов власти Белгородской, Воронежской, Липецкой, Курской и Тульской областей. Несмотря на идентичность реализуемых в указанных и других регионах управленческих задач, организационная упорядоченность и структура органов исполнительной власти существенно отличаются даже в пределах Центрального федерального округа.

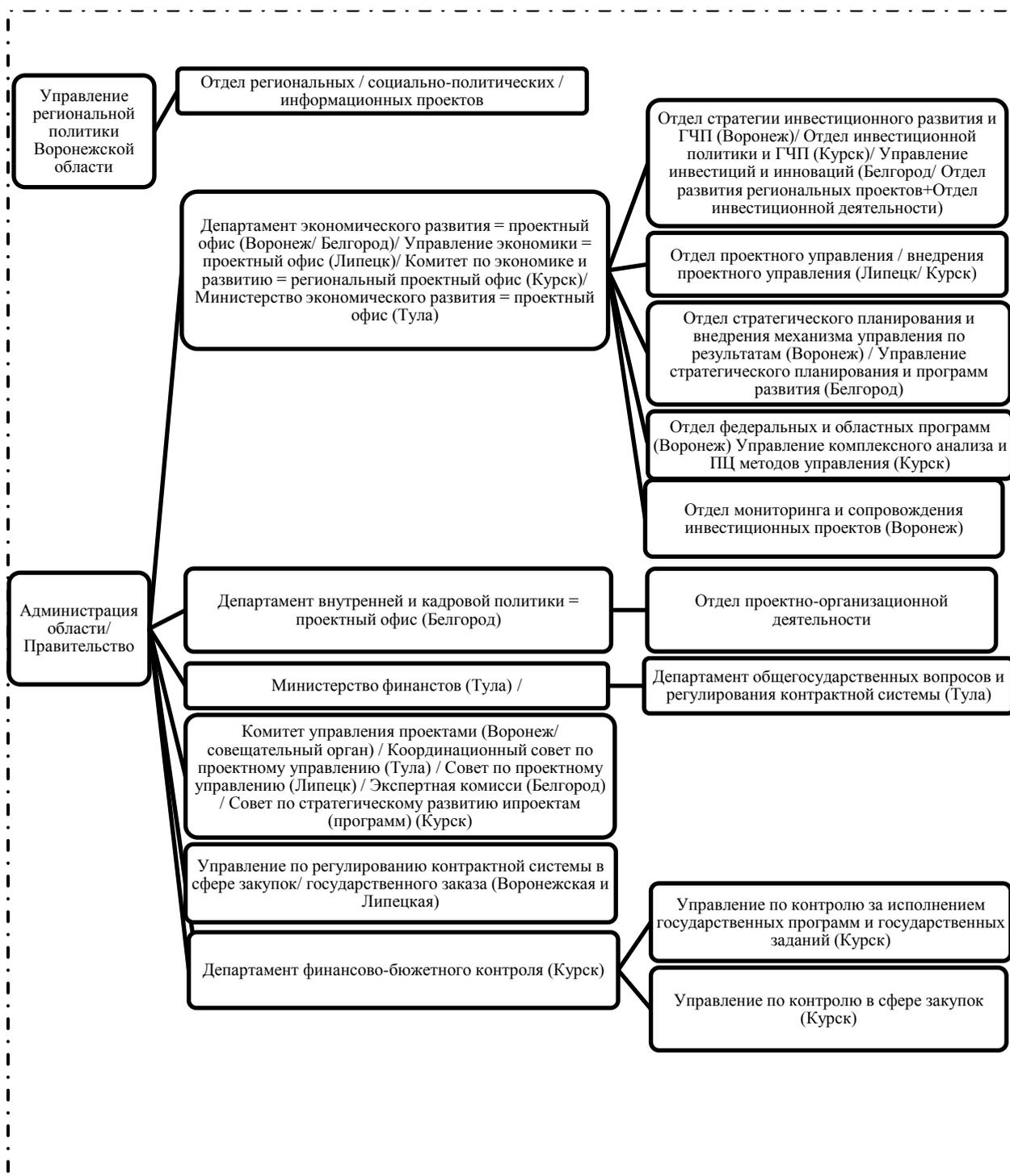


Рисунок 3.1 - Структура исполнительных органов государственной власти

Представленная (рис. 3.1) схема исполнительных органов власти отражает основную организационную структуру государственного управления, отвечающую за взаимодействие с представителями бизнес сообщества и других групп стейкхолдеров регионального развития в следующих направлениях: проектное управление, государственные закупки, ГЧП, государственные

и региональные программы. Такое построение структуры исполнительных органов государственной властью важностью обеспечения паритетного взаимодействия субъектов региональной экономики, проявляющих заинтересованность в ее развитии. Здесь же укажем на возможные направления взаимодействия:

1. Эволюционное (инерционное), предполагающее прямое пролонгирование основных параметров социально-экономического развития субъекта, имевших место в ретроспективе.

2. Инфраструктурное – преимущественное развитие инфраструктурной базы субъекта Российской Федерации, направленное на повышение инвестиционной привлекательности, развитие инфраструктурного потенциала для долгосрочного развития и достижения синергетического эффекта. О.А. Козлова инфраструктурный вариант рассматривает в виде «институциональной инфраструктуры, направленной на смягчение действия факторов неопределенности и улучшение координации деятельности экономических субъектов, совершенствование правовых норм, создание системы контроля и мониторинга реализации политики, совершенствование индикативного планирования и экономического программирования»¹⁴⁰.

3. Партнерское – предполагает развитие механизмов государственно-частного партнерства, привлечение новых инвесторов, частного бизнеса.

4. Комплексное – включает элементы всех ранее обозначенных вариантов¹⁴¹.

Указанный перечень сфер взаимодействия исполнительных органов государственной власти с остальными группами субъектов региональной экономики не является исчерпывающим, но наглядно демонстрирует их разнообразие, лежащее в основе дифференциации систем управления регио-

¹⁴⁰ Козлова О.А. Теоретические основания региональной социальной политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - №10-3. - С. 451-453.

¹⁴¹ Потапов Л.В., Мункодугарова А.Б. Методические подходы к совершенствованию регионального стратегического планирования // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. – № 3. – С. 11-14.

нальной экономикой и результатов регионального развития. Так, например, отделы проектного управления Курской и Липецкой областей выделены в рамках структуры экономического развития, аналогичный функционал в Белгородской области реализован на базе Департамента внутренней и кадровой политики. В Воронежской области отделы региональных, социально-политических и информационных проектов входят в Управление региональной политики правительства, которое, в свою очередь, не является отдельным исполнительным органом власти, а относится к структуре аппарата губернатора и правительства Воронежской области. Данный подход, с одной стороны, отражает самобытность регионального развития, с другой – создает излишние административные трудности при реализации межрегиональных инвестиционных и бизнес-проектов с привлечением частного бизнеса.

При анализе организационной структуры органов исполнительной власти субъекта федерации, следует обратить внимание на наличие резервов повышения прозрачности структуры и возможности секвестирования бюджетных расходов на содержание аппарата управления. Пристального внимания заслуживает отдел стратегического планирования и внедрения механизма управления. С одной стороны, его деятельность обоснована федеральным и региональным законодательством: Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹⁴² и Законом Воронежской области от 19 июня 2015 года № 114-ОЗ «О стратегическом планировании в Воронежской области»¹⁴³, с другой стороны, в остальных регионах данные функции возложены на отделы управления экономической политикой. Ввиду того, что такие функции как: составление проекта областного и консолидированного бюджетов на очередной финансовый год и плановый период, экономически обоснованное прогнозирование

¹⁴² О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ. –КонсультантПлюс. – (www.consultant.ru). – (дата обращения: 30.03.2018).

¹⁴³ О стратегическом планировании в Воронежской области (принят Воронежской областной Думой 18.06.2015): от 19.06.2015 N 114-ОЗ.

доходов и расходов, регулирование финансовых отношений между бюджетами возложены на финансовое управление/департамент финансов рассматриваемых областей в соответствии с Бюджетным кодексом, законами Воронежской области, создание отдельного структурного подразделения, отвечающего за стратегическое планирование, априори связанное с процессом бюджетирования, но подчиняющееся другому департаменту, может повлечь снижение прозрачности, административной доступности и скорости взаимодействия между структурными подразделениями при реализации ими закрепленного функционала. С точки зрения реализации идеи проектного управления в Воронежской области стоит отметить наличие отдела региональных проектов в управлении региональной политики Воронежской области, а также отдела мониторинга и сопровождения инвестиционных проектов в департаменте экономического развития. Дополнительно нужно обратить внимание на отделы: стратегии инвестиционного развития и ГЧП и стратегического планирования и внедрения механизма управления по результатам, часть функционала и зон ответственности которых может совпадать с созданными отделами, регулирующими проектное управление.

Отдельного внимания требует организационная структура государственных органов исполнительной власти в Белгородской области, где создан отдел проектно-организационной деятельности в структуре департамента внутренней и кадровой политики, а также отдел развития региональных проектов в иерархии департамента экономического развития.

В целях совершенствования организационной структуры органов исполнительной власти и для разработки необходимых предложений, рассмотрим процесс взаимодействия стейкхолдеров регионального развития по поводу разработки и реализации проектов (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Взаимодействие стейкхолдеров регионального развития по поводу разработки и реализации проектов

Новацией в данном подходе является отражение следующего ряда составляющих: индикаторы сбалансированного регионального развития, опосредованная роль федеральных органов государственной власти при реализации ряда приоритетных/ проблемных проектов.

Ориентируясь на мезоэкономический уровень, в модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития не были включены инструменты федерального уровня, оказывающие рамочное влияние на обеспечение сбалансированного развития региона:

- нормативно-правовые акты;
- деятельность территориальных органов федеральной исполнительной власти;
- налогово-бюджетные инструменты (межбюджетные отношения, расходы федерального бюджета в регионах, федеральное налоговое льготирование некоторых из них);
- перераспределение средств между регионами в рамках деятельности государственных внебюджетных фондов;
- деятельность государственных корпораций, особенно инфраструктурных¹⁴⁴.

В представленной модели демонстрируется приоритетная важность правовых и бюджетно–финансовых ограничений, связанных с реализацией проектов регионального развития. Примером правового ограничения на участие в ГЧП является наличие определенного стажа у коммерческой структуры (представителя бизнес сообщества) в области реализации задач целевого проекта. Данное условие, в большинстве случаев, оказывается узким местом при мониторинге сферы закупок Федеральной антимонопольной службой. Еще одним ярким примером бюджетно-финансовых ограничений выступает обеспеченность коммерческих структур собственными оборотными средствами для реализации проектных работ (со стороны бизнес сообщества) и разрешенный уровень долговой нагрузки на региональный бюджет или доступность средств в рамках целевой статьи бюджета субъекта федерации для реализации целей создаваемой проектной структуры, структуры ГЧП.

¹⁴⁴ Кузнецова О.В. Федеральная региональная политика: об идеологии и институтах // Российский экономический журнал. - 2013. - №1. - С. 32-51.

Заметим, что в нашем исследовании понятие государственно-частного партнерства трактуется для удобства, как любая взаимовыгодная форма взаимодействия бизнеса и государства при условии соблюдения интересов общества.

Резюмируя изложенные ранее позиции относительно организационных условий управления сбалансированным социально-экономическим развитием регионов на основе расширенного применения проектного подхода, выделим следующие положения:

1. Организационная структура исполнительных органов государственной власти должна соответствовать актуальной ситуации в региональной экономике с выстраиванием приоритетных направлений развития, при этом она должна обладать определенным запасом прочности и универсальности для осуществления непрерывного бесперебойного процесса функционирования всех сфер регионального развития. Эта структура должна, также, соответствовать общегосударственным тенденциям в сфере решения приоритетных задач.

2. Организационно-правовая форма взаимодействия стейкхолдеров регионального развития, соответствуя по содержанию целям реализуемого проекта/партнерства, должна строго соотноситься с применяемым для успешной реализации целевых программ инструментарием. Данный блок организационных условий при наличии формального критерия административной зависимости, является одним из наиболее эффективных для реализации изменений в данной области с позиции соотношения затраты/ результат, т.к. позволяет реализовывать современные стратегии, внедрять актуальные инструменты реализации политики сбалансированного регионального развития на основе расширенного применения проектного подхода.

3. В случае реализации государственно-частного партнерства особую необходимость вызывает достижение баланса в планировании и исполнении бюджета с позиции законодательной и исполнительной ветвей региональной власти при распределении бюджетных средств между базовыми статьями

бюджетного финансирования и финансированием стратегических инициатив, реализуемых региональным правительством, как в контексте общегосударственной парадигмы, так и в блоке региональных инициатив;

4. Мониторинг и контроль за соблюдением пороговых значений индикаторов управления сбалансированным региональным развитием, в сравнении с ранее рассмотренными блоками, обладает самым объективным и исчерпывающим инструментарием (с учетом статистических погрешностей), его эффективная реализация дает возможность принимать решения для нивелирования негативных последствий краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих инициатив. Еще одной отличительной чертой данного блока, является взаимодополняемость при составлении дорожной карты реализуемых в региональном масштабе программ, инициатив, мероприятий. Созданная структура целевых индикаторов базовых направлений регионального развития, при всей зарегламентированности, должна обладать достаточным уровнем гибкости для трансформации.

5. Решения федеральных органов законодательной и исполнительной власти остаются самым инвариантным блоком для воздействия стейкхолдеров, особенно в краткосрочной и среднесрочной перспективе. С позиции эффективного взаимодействия стейкхолдеров регионального развития, важным является наличие баланса и устойчивости «правил игры», задаваемых федеральными органами власти.

Характеристика организационных условий управления сбалансированным развитием региона на основе расширенного применения проектного подхода представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика организационных условий управления сбалансированным развитием региона

	Организационная структура государственного управления	Форма взаимодействия стейкхолдеров регионального развития	Правовые и бюджетно – финансовые ограничения	Мониторинг и контроль за соблюдением пороговых значений индикаторов управления	Решения федеральных органов законодательной и исполнительной власти
1. Наличие стоп-фактора для проекта	НЕТ	НЕТ	ДА	НЕТ	ДА
2. Возможный уровень воздействия стейкхолдеров на текущую ситуацию	Средний	Средний	Низкий	Высокий	Низкий
3. Точность и валидность при реализации управленческих решений	Высокая	Низкая	Высокая	Высокая	Средняя
4. Стоимостная составляющая реализации управленческого решения	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая	Средняя

Информация в табл. 3.1 с помощью шкалы вербальных градаций позволяет оценить риски реализации проекта на начальных стадиях его планирования при наличии понимания в каком регионе он будет реализован, в рамках каких государственных и региональных программ, какие структуры государственных органов исполнительной власти будут задействованы¹⁴⁵.

Организационные условия управления сбалансированным развитием региона на основе расширенного применения проектного подхода создает устойчивую, умеренно подверженную влиянию структуру возможностей и угроз при реализации целевых проектов развития. В данном случае речь идет об универсальной составляющей, а не об элементе SWOT-анализа конкретного региона, который, непосредственно, может быть реализован в рамках

¹⁴⁵ Литвинов Д.А., Павлова О.А. Факторы и условия сбалансированного развития региона: законодательные аспекты // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014, г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С. 39-45.

рассматриваемой темы при оценке потенциала отдельного субъекта федерации для осуществления проектов.

К устойчивым угрозам могут быть отнесены:

– узкие места и разная динамика развития международного, федерального, регионального и муниципального законодательства, влияющая на возможности реализации как кросс-территориальных, так и локальных проектов, при ограниченности инструментария и организационно-правовых форм взаимодействия стейкхолдеров регионального развития, при реализации механизмов проектного управления для каждой решаемой задачи;

– финансово-бюджетные ограничения, а именно, реальные бюджетные ограничения и необходимость законодательных изменений в случае необходимости перераспределения бюджетных статей

– сложность доступа хозяйствующих субъектов к ряду государственных и федеральных целевых программ, предполагающих финансирование в областях, интересных проектным командам;

– сложность и барьеры для привлечения целевого и текущего финансирования для представителей бизнеса;

– кадровые ограничения, определяемые в зависимости от типа и масштаба реализуемого проекта, исходя из обеспеченности региона/муниципалитета высокоспециализированными работниками, требуемыми для реализации проекта, и наличием специалистов, владеющих необходимыми компетенциями для реализации проекта, а также возможность и стоимость внутри-, межрегиональных и международных трансфертов требуемых специалистов;

– технико-технологическое соответствие и достаточность доступного для реализации проекта материально-технического блока, ресурсная обеспеченность, а также необходимость федеральных и международных закупок;

- природно-географические и климатические особенности целевой территории развития;
- наличие необходимой инфраструктуры;
- прозрачность и доступность информационных систем, необходимых для коммуникации и контрактирования между стейкхолдерами регионального развития.

Далее выделим рекомендации в области совершенствования организационных условий управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона на основе расширенного применения проектного подхода:

- общее совершенствование законодательной базы, повышение качества и доступности информации для всех заинтересованных сторон, пересмотр требований в части существующего уровня административных барьеров и требований для участия заинтересованных сторон в реализуемых, планируемых к реализации проектах, открытость органов региональной и муниципальной власти для приема, анализа и оценки инициатив прочих стейкхолдеров регионального развития, общая универсализация подходов и механизмов реализации принципов проектного управления;

- анализ и корректировка отдельных организационных структур органов исполнительной власти с целью минимизации затрат, повышения прозрачности и динамичности работ, при условии сохранения гибкости и устойчивости системы;

- своевременная и тщательная проработка возможных механизмов финансирования проектов;

- создание особых территорий развития и соответствующей инфраструктуры с учетом актуальных потребностей регионов, таких как: территории опережающего развития (ТОР), особые экономические зоны (ОЭЗ), индустриальные и промышленные парки, технопарки и другие образования, позволяющие консолидировать усилия стейкхолдеров регионального развития;

– коммуникации и тесное сотрудничество органов власти, бизнеса, средних и высших учебных заведений, с целью актуализации потребностей рынка труда и ликвидации дисбаланса в обеспеченности трудовыми ресурсами отдельных отраслей, формирование максимально востребованного и сбалансированного рынка рабочей силы в регионе.

Совершенствование организационных условий как процесс, нацеленные на обеспечение сбалансированного развития региона за счет изменения подходов и механизмов взаимодействия субъектов региональной экономики, путем выстраивания стратегических, партнерских отношений с финансовыми и образовательными институтами субъектов федерации, позволяет сделать акцент на развитии человеческого капитала, учитывает нацеленность на командную работу и достижение синергетического эффекта.

Выводы. Работа в области совершенствования организационных условий управления сбалансированным региональным развитием на основе расширенного применения проектного подхода содержит в себе несколько целевых направлений для оптимизации, которые, при комплексном подходе к процессу, дадут возможность создать более прозрачную, управляемую и эффективную среду для реализации принципов проектного управления. Авторское приращение заключается в выделении модели взаимообусловленного влияния стейкхолдеров регионального развития на реализацию региональных проектов. Проведя анализ организационных условий пяти областей, входящих в состав Центрально-Черноземного региона, в диссертации обоснованы направления изменения организационной структуры исполнительных органов государственной власти, способствующие эффективной реализации принципов и достижений проектного управления региональной экономикой.

3.2 Проектное управление сбалансированным социально-экономическим развитием региона в процессе разработки и реализации государственных программ

Разработка и реализация государственных программ – обычная практика, применяемая органами власти на федеральном и региональном уровнях. В своих работах А.Г. Гранберг в качестве базовых методологических принципов разработки и реализации региональных программ определяет:

- комплексность и синхронность целей и задач программы на каждом этапе её выполнения;
- целевую направленность и системность мероприятий программы;
- вариативную разработку мероприятий программы с учетом неопределенности (альтернативности) условий её реализации;
- ресурсную обеспеченность программы;
- адресность заданий программы (создание необходимых правовых, организационных, финансовых механизмов)¹⁴⁶.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 2 августа 2010 г. №588, под государственной программой понимается документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимосвязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам. Государственная программа является инструментом государственной политики, позволяющим реализовать ключевые государственные функции, направленные на достижение приоритетов и целей государственного регулирования в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации¹⁴⁷. Ряд государственных программ, направленных на социально-экономическое развитие одного или нескольких субъектов Российской Федерации, невозможно полностью отнести

¹⁴⁶ Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. – Москва: ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с.

¹⁴⁷ Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 16.09.2016 N 582.

к одной из государственных программ, они подразумевают реализацию комплексных проектов и комплексное развитие отдельных отраслей экономики, социальной сферы, национальной безопасности.

Ключевые положения федеральных государственных программ определяются: Федеральным законом от 08.03.2015г. №25-ФЗ, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, письмами, приказами и указаниями Минэкономразвития России, в целом они разрабатываются федеральными органами исполнительной власти в соответствии с Бюджетным кодексом РФ. Оценка качества и эффективности реализуемых в рамках государственных программ мероприятий, определяется на основании утвержденного в программах набора показателей, при этом в качестве основных критериев применяются:

- критерии экономической эффективности, учитывающие оценку влияния ожидаемых результатов государственной программы на различные сферы экономики;

- критерии социальной эффективности, учитывающие ожидаемый вклад реализации государственной программы в социальное развитие, показатели которого не могут быть выражены в стоимостной оценке¹⁴⁸.

В настоящий момент в активной стадии реализации находятся 44 государственных программы, реализуемые в пяти направлениях развития: «Новое качество жизни», «Инновационное развитие и модернизация экономики», «Эффективное государство», «Сбалансированное региональное развитие», «Обеспечение национальной безопасности».

Региональные государственные программы, несмотря на определенные различия в масштабе деятельности, объемах финансирования и, отчасти, уровне сложности решаемых задач, построены по общему принципу, что является основанием для выделения общих для всех государственных про-

¹⁴⁸ *Лексин В.Н., Порфирьев Б.Н.* Оценка результативности государственных программ социально-экономического развития регионов России // Проблемы прогнозирования. – 2016. – №4 (157). – С. 81-94.

грамм недостатков, устранению которых посвящен данный параграф диссертации.

С позиции регионального законодательства государственная программа представляет собой систему мероприятий (взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам) и инструментов государственной политики, направленной на достижение целей социально-экономического развития Воронежской области¹⁴⁹. Основные положения, раскрывающие содержание государственных программ, подлежащих реализации, например, в Воронежской области, нашли отражения в постановлении правительства данного субъекта РФ, в котором определены основные понятия, требования к содержанию, структуре, мониторингу и другим аспектам государственных региональных программ. На территории Воронежской области сейчас реализуется 24 государственные программы, утвержденные правительством.

Изучив опыт и нормативные документы, касающиеся разработки и реализации государственных программ в Белгородской, Воронежской, Липецкой, Курской и Тульской областях, следует отметить следующее:

- основанием для разработки государственных программ является перечень государственных программ, утверждаемый нормативным правовым актом администрации области;
- разработка и реализация государственных программ возлагается на исполнительные органы государственной власти региона;
- внесение изменений, корректировок в утвержденные государственные программы предусматривает наличие отдельного решения исполнительных органов государственной власти;

¹⁴⁹ О порядке принятия решений о разработке, реализации и оценке эффективности реализации государственных программ Воронежской области. Постановление правительства Воронежской области от 06.09.2013 г. N786.; Об утверждении перечня государственных программ Воронежской области. Распоряжение правительства Воронежской области от 13.06.2013 г. №451-р.

– проекты государственных программ подлежат обязательному согласованию с финансово–экономическим блоком администрации области (управления или департамента финансов области)¹⁵⁰.

Схематически порядок принятия решения о разработке, реализации и оценке эффективности государственной программы на примере Воронежской области может быть представлен в следующем виде (рис. 3.3). Представленная схема разработки государственной программы последовательно отражает порядок действий с момента утверждения перечня государственных программ субъекта федерации и до момента утверждения целевой государственной программы постановлением правительства субъекта федерации. Заметим, что данное постановление Правительства накладывает ограничения на вовлечение в процесс разработки программы стейкхолдеров регионального развития, так как предусматривает привлечение только специализированных научно-исследовательских и консалтинговых организаций, имеющих опыт разработки государственных программ или ведущих исследования по целевой тематике. Это обстоятельство несколько противоречит получившей в настоящее время распространение идее о необходимости структурного управления сбалансированным развитием региона, заключающейся в том,

¹⁵⁰ Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Белгородской области. Постановление Правительства Белгородской области от 27. Мая 2013 года №202-пп.; Об утверждении Порядка мониторинга реализации государственных программ Белгородской области. Постановление правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 года №562-пп.; Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Курской области. Постановление Администрации Курской области от 11.10.2012 №843-па; Об утверждении методических указаний по разработке и реализации государственных программ Курской области. Распоряжение Администрации Курской области от 09.08.2013 №659-ра.; О порядке принятия решений о разработке, реализации и оценке эффективности реализации государственных программ Воронежской области. Постановление правительства Воронежской области от 06.09.2013 г. N786.; Об утверждении перечня государственных программ Воронежской области. Распоряжение правительства Воронежской области от 13.06.2013 г. №451-р; О порядке разработки, формирования, реализации и проведения оценки эффективности реализации государственных программ Липецкой области. Постановление Администрации Липецкой области от 18.08.2011 N294; Об утверждении перечня государственных программ Липецкой области. Постановление Администрации Липецкой области от 29.08.2011 г. №309.; Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Тульской области. Постановление Правительства Тульской области от 27.12.2012 г. №771.

что все группы субъектов региональной экономики, заинтересованные в собственном развитии могут и должны принимать участие в управлении сбалансированным развитием экономики региона, так как необходимым условием достижения их собственных целей является создание условий для достижения целей остальных групп стейкхолдеров регионального развития. Вступая во взаимодействие по поводу установления целевых ориентиров эффективного партнерства (в процессе разработки стратегии регионального развития), субъекты региональной экономики, в том числе население, институты гражданского общества, организации сферы образования, исследований и разработок, оказываются равноправными участниками процесса управления сбалансированным развитием региона ¹⁵¹.

¹⁵¹ Гончаров А.Ю. Структурное управление сбалансированным социально-экономическим развитием региона. Дисс. ... д-ра экон. наук. - Спец-ть: 08.00.05. - Курск, 2016. - С. 18-19; Гончаров А.Ю., Сироткина Н.В. Сбалансированное региональное развитие: стейкхолдерский и социодарвинистский подходы // Регион: системы, экономика, управление. - 2015, № 3 (30). - С. 10-17; Гончаров А.Ю. Структурное управление развитием региона. - Воронеж, 2016. - С. 61-67. Гончаров А.Ю. Формирование и реализация политики сбалансированного регионального развития // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. -2016, №6. - С. 35-38; Гончаров А.Ю., Сироткина Н.В. Механизм управления сбалансированным развитием регионов с доминирующими видами экономической деятельности // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. - 2015, № 4 (358). - С. 35-43; Стукало О. Г. Развитие сетевого взаимодействия субъектов продовольственного сектора экономики региона. Дисс. ... д-ра экон. наук. Спец-ть: 08.00.05. - Курск, 2017. - С. 159, 279; Стукало О.Г. Методический подход к формированию и развитию индустрии продовольствия в регионе // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016, № 11-9. - С. 111-113; Стукало О.Г. Управление развитием сети компетенций в продовольственном секторе экономики региона. - Воронеж, 2016. - 224 с.; Хусаинов Б.Д., Шеломенцев А.Г., Дорошенко С.В. Современные интеграционные образования: компаративный анализ факторов экономического роста // Экономика региона. - 2015, №1 (41). - С.156-169.



Рисунок 3.3 - Схема основных этапов разработки государственной программы Воронежской области

Для проведения сравнительного анализа и выявления узких мест в структуре механизма разработки и реализации государственных программ, нами также была рассмотрена аналогичная схема ключевых этапов разработки региональной государственной программы на примере Липецкой области (рис. 3.4)¹⁵².



Рисунок 3.4 - Схема основных этапов разработки государственной программы в Липецкой области

Сравним сильные и слабые стороны процесса разработки и реализации государственных программ в Воронежской и Липецкой областях (табл. 3.2).

¹⁵² О порядке разработки, формирования, реализации и проведения оценки эффективности реализации государственных программ Липецкой области. Постановление администрации Липецкой области от 18.08.2011 N294.

Таблица 3.2 –Сильные и слабые стороны процесса разработки и реализации государственных программ

Целевой регион	Сильные стороны	Слабые стороны
Воронежская область	<ul style="list-style-type: none"> - возможность привлечения специализированных научно – исследовательских и консалтинговых организаций; - наличие централизованного механизма доработки проекта гос.программ; - расширенный перечень профильных подразделений для дополнительного согласования проектов. 	<ul style="list-style-type: none"> - частичное регламентирование сроков прохождения отдельных этапов разработки гос.программ; - отсутствие механизма общественных обсуждений; - отсутствие единого механизма двухстороннего взаимодействия со всеми экспертными подразделениями;
Липецкая область	<ul style="list-style-type: none"> - наличие механизма общественных обсуждений; - более плоская модель иерархии утверждения программы; - строгое регламентирование по срокам этапов разработки гос.программ; 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие зарегистрированной постановлением возможности привлекать экспертов на стадии разработки программ; - не регламентирован механизм привлечения смежных подразделений для профильной экспертизы проекта;

Схема этапов разработки государственных программ в Белгородской, Курской и Тульской областях является схожей. Механизм общественного влияния на выполнение государственных программ предусмотрен на этапе управления и контроля за реализацией утвержденных мероприятий.

Осуществление контроля за ходом выполнения государственной региональной программы происходит в установленные сроки ответственным исполнителем, в том числе на основании информации, получаемой от соисполнителей в соответствии с утвержденными в рамках госпрограммы критериями оценки эффективности процесса и итогов реализации целевых программ.

Как ранее отмечалось, региональное законодательство в существенной степени создает условия, при которых содержательно идентичные инициативы, представленные в виде госпрограмм, приобретают существенную структурную неоднородность как на этапе утверждения и разработки, так и на эта-

пе реализации и мониторинга государственных программ субъектов федерации.

Утверждаемая исполнительным органом власти или администрацией региона государственная программа включает в себя паспорт государственной программы, в котором приводятся ключевые параметры утвержденной государственной программы, и текстовую часть государственной программы по ряду ключевых разделов, таких как:

1. Общая характеристика сферы реализации государственной программы и мер государственного регулирования.

2. Приоритеты региональной государственной политики в сфере реализации государственной программы, цели, задачи, сроки и этапы реализации государственной программы.

3. Мониторинг реализации государственной программы с указанием порядка взаимодействия ответственного исполнителя и соисполнителей по предоставлению отчетов о реализации государственной программы.

4. Индикаторы (показатели) достижения целей и решения задач, основные ожидаемые конечные результаты государственной программы.

5. Механизмы реализации государственной программы: обоснование выделения подпрограмм, обобщенная характеристика подпрограмм, мероприятий и ведомственных программ государственной программы; (в постановлении «О порядке разработки, формирования, реализации и проведения оценки эффективности реализации государственных программ Липецкой области» от 18.08.2011 №294., блок подпрограмм предполагает наличие отдельного паспорта подпрограмм с индивидуальной тестовой частью).

6. Прогноз сводных показателей государственных заданий в рамках реализации государственной программы.

7. Информация об участии акционерных обществ, общественных, научных и иных организаций, а также государственных внебюджетных фондов и физических лиц в реализации государственной программы.

8. Финансовое обеспечение и обоснование объема финансовых ресурсов, необходимых для реализации государственной программы.

9. Анализ рисков государственной программы, определение программы мероприятий по их нивелированию и управлению последствиями.

Приведенная выше последовательность разделов текстовой части государственной программы представляет собой комплекс элементов, подлежащих отражению в государственной программе любого региона. Семантическая составляющая госпрограмм при наличии большого блока сходных значений, тем не менее, существенно отличается в плане наличия или отсутствия блоков: учета ведомственных целевых программ и проектов в структуре государственных программ, что с точки зрения федеральных государственных программ является необходимой их составляющей. Отдельного внимания заслуживает обособление блока подпрограмм в виде отдельного элемента госпрограммы со своей текстовой частью и паспортом, а не в виде отдельного блока текстовой части госпрограммы на территории Липецкой области, что при наличии, на наш взгляд, тенденции к не наращиванию административной составляющей как в органах власти, так и нормативно-распорядительной документации, касающейся реализации государственных программ, представляется излишне регламентированным. Подобное разделение может повлечь определенные трудности как в процессе реализации, так во время мониторинга и контроля утвержденных программ.

С точки зрения соответствия федеральной тенденции: внедрения механизма устойчивого сбалансированного социально-экономического развития, включение седьмого блока – информации об акционерных обществах, общественных, научных и иных организациях, а также государственных внебюджетных фондах и физических лицах в реализации государственной программы, является необходимой для формирования и реализации программ, соответствующих интересам стейкхолдеров регионального развития. Данный блок, как и общественные обсуждения на этапе разработки государственных программ, с одной стороны создают предпосылки для внедрения в госпро-

граммы механизмов поведенческого подхода, с другой стороны позволяют получить в конечном итоге дивиденды от реализации достижений проектного подхода в региональном управлении. Что характерно, в ходе реализации значительной части мероприятий государственных программ, в той или иной степени, требуется участие как представителей коммерческих и не коммерческих организаций, так и физических лиц, таким образом, первоначальное отражение в госпрограмме времени и степени участия стейкхолдеров регионального развития сделает реализацию программы более прозрачной для них, а также даст возможность сформировать конкурентную среду при реализации закупочных механизмов.

Так, реализация любой госпрограммы осуществляется в соответствии с определённой структурой, состав которой регламентируется региональными нормативно–распорядительными актами администрации, а также паспортом государственной программы. В общем виде структура реализации государственной программы может быть представлена в виде иерархической структуры (Приложение 3)¹⁵³.

Следующим блоком действий, определяющим ключевые пути модернизации алгоритмов внедрения и реализации государственных программ будет симметричное наложение доступных рекомендаций в сфере проектного и поведенческого подходов в управлении применительно к концепции государственных программ, реализуемых на региональном уровне.

В данном вопросе позиция автора является принципиальной в отношении баланса, необходимого к соблюдению, в части действий, необходимых к инициированию, разработке и реализации шагов по привлечению прочих акторов регионального развития. Так, при сохранении довлеющего блока ответственности на исполнителях и соисполнителях госпрограмм на всех этапах их реализации, необходимо привлечение прочих заинтересованных сторон на ключевых этапах работы с госпрограммами.

¹⁵³ Кирилова И.Ю. Опыт внедрения проектного управления на примере Белгородской области. – (<https://asi.ru/>). – (дата обращения 05.11.2017).

Наряду с усовершенствованной структурой государственных программ, при разработке и реализации проектов, направленных на обеспечение регионального развития, и обосновании механизма их интеграции в систему регионального планирования существующую практику было предложено дополнить применением достижений проектного подхода. Так, при разработке алгоритма формирования и реализации государственных программ, направленных на обеспечение регионального развития (рис. 22), мы исходили из наличия объективных существенных различий в интересах субъектов региональной экономики и необходимости их согласования, а также стремились достичь универсальности и непротиворечивости в структуре исполнительных органов государственной власти, регулирующих и регламентирующих реализацию проектного управления.

Так, блок «Разработка» в глобальном отношении включает две рекомендуемые новации:

- 1) Привлечение сторонних консультантов (не только консалтинговые фирмы) к разработке проекта.
- 2) Проведение публичных слушаний до выноса проекта на утверждение по более расширенному перечню оснований и инициатив.

В качестве экспертов рекомендуется привлекать (в зависимости от типа проекта) представителей бизнес объединений, общественных организаций, представителей научного сообщества и иных квалифицированных специалистов. Что касается проведения публичных слушаний в преддверии утверждения проекта, то этот маневр в значительной степени способен повысить прозрачность системы целевого расходования средств и расширит область контроля за расходованием средств. Проведение публичных слушаний создает условия для оценки возможности и размера привлечения стороннего капитала для достижения целей и задач развития.

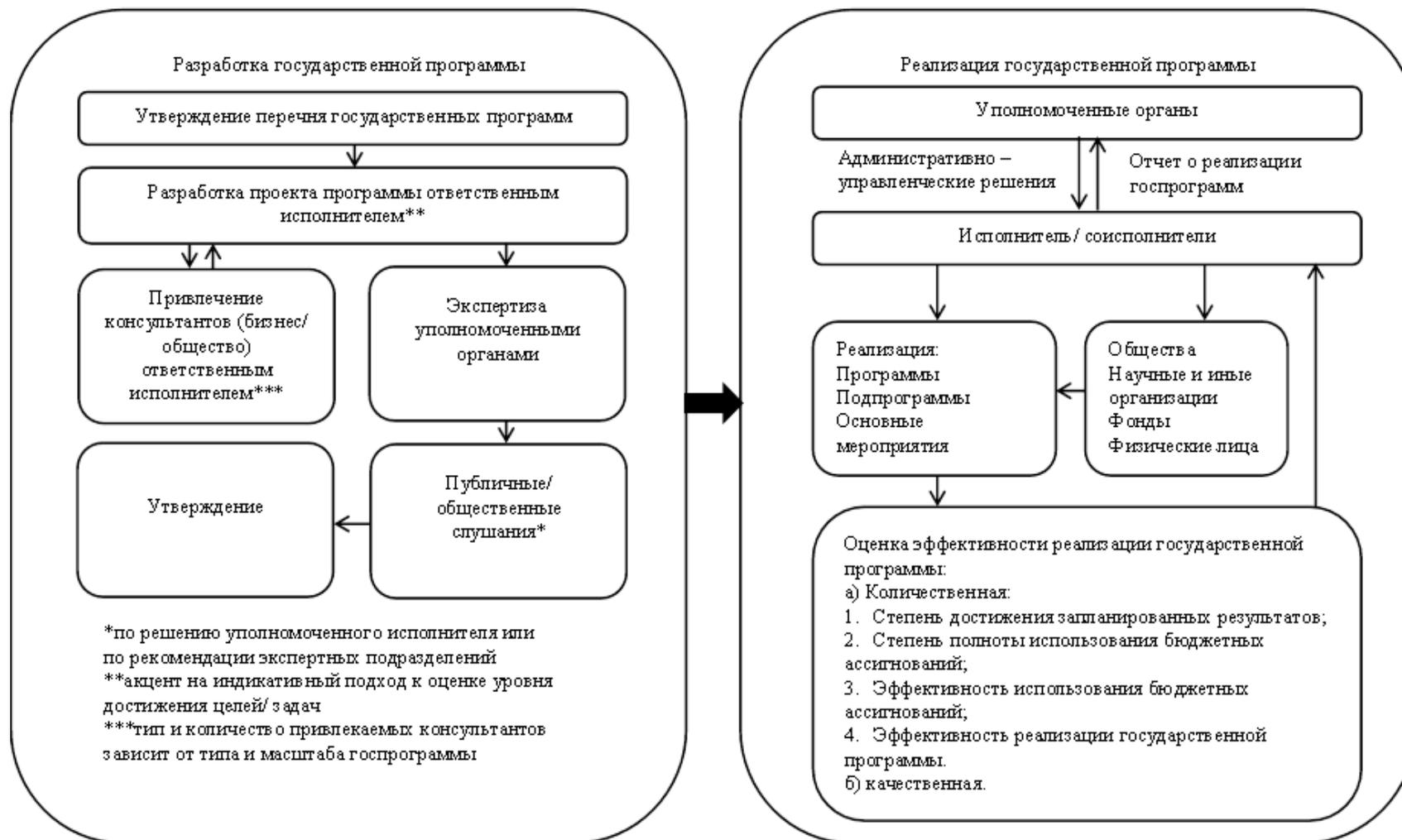


Рисунок 3.5 – Алгоритм формирования и реализации государственных программ, направленных на обеспечение сбалансированного регионального развития

Такой подход будет обоснован особенно в том случае, если специфика и тип проекта предполагают участие представителей коммерческих и некоммерческих структур в его реализации, это даст возможность рассчитывать на определенную долю частного капитала в общем бюджете проекта, помимо средств федерального, областного бюджета и бюджетных ассигнований.

Синергетический эффект от предлагаемых изменений в алгоритм разработки и реализации государственных программ предполагает наличие возможности получения следующего ряда преимуществ:

1. Более качественное составление государственных программ и глубокая проработка профильных вопросов за счет привлечения специалистов и конечных потребителей услуг, оказываемых ходе реализации программы, при этом решение о привлечении консультантов должно находиться в зоне ответственности как ответственного исполнителя, так и экспертных подразделений.

2. Возможность экономии бюджетных средств за счет планирования привлечения внебюджетного финансирования при привлечении к соисполнению представителей коммерческих и некоммерческих структур с использованием принципов проектного управления при реализации мероприятий и ведомственных программ. Так, для понимания масштабов для экономии бюджетных средств стоит обратиться к цифрам, характеризующим реальные затраты областных бюджетов на реализацию государственных программ, например, в 2015 в Липецкой области на реализацию государственных программ было потрачено более 33 млрд.руб, за аналогичный период Воронежской областью было потрачено более 77 млрд.руб..

3. Использование индикативного подхода к управлению позволяет получать объективную качественно–количественную информацию, отражающую текущее состояние дел в динамике.

4. Привлечение к реализации мероприятий коммерческих и некоммерческих организаций, а также представителей научного сообщества, фондов и физических лиц является составной частью значительного количества про-

грамм, открытое планирование данного сегмента их разработки и реализации позволяет повысить уровень конкуренции при осуществлении закупочной деятельности или внедрении других механизмов проектного управления, что в конечном итоге положительно сказывается на времени и сроках исполнения целевых мероприятий.

Реализация государственных программ в том виде, в котором они существуют в настоящий момент по-прежнему остается одним из наиболее эффективных механизмов для достижения целей государственного развития на федеральном и региональном уровне. Этот алгоритм необходимо постоянно совершенствоваться как путем выявления и расшивания узких мест в существующих системах, так и путем качественного их преобразования, соответствующего актуальным тенденциям формирования сбалансированного социально-экономического развития, которое само является условно постоянным значением, требующим постоянного взаимодействия ключевых стейкхолдеров регионального развития, и требующим, соответственно, внедрения актуальных управленческих инициатив. Авторское видение ситуации в части разработки и реализации государственных программ как раз предполагает использование механизмов, предопределяющих достижения региональным развитием критерия сбалансированности, благодаря привлечению и учета интересов всех заинтересованных сторон.

Выводы. Разработка механизма формирования и реализации государственных региональных программ, с использованием поведенческого подхода, направлена на определение состава и последовательности действий, определяющих алгоритмы вовлечения провайдеров регионального развития в процесс формирования более прозрачной и эффективной модели государственных программ, подлежащих реализации в регионе, с учетом текущей экономической ситуации, в целях достижения сбалансированного социально-экономического развития регионов. Сферы и механизмы применения рекомендаций в области отношений, возникающих между субъектами региональной экономики в части выстраивания взаимодействия на всех участках

обеспечения бесперебойного и качественного регионального развития были детерминированы и детализированы с позиции проектного и поведенческого подходов к управлению, а также применяемых аналитических, исследовательских, организационных и прочих инструментов.

Были определены узкие места в процессе разработки и реализации государственной политики в ряде регионов, в схематичной форме представлена структура целевого взаимодействия акторов регионального развития в процессе формирования, реализации, мониторинга и контроля за государственными программами.

Целевое использование управленческих механизмов взаимодействия стейкхолдеров регионального развития при реализации государственной политики, стимулирующей местное, региональное и федеральное развитие в базовых сферах деятельности, позволило определить непосредственные точки для реализации изменений в области реализации государственных программ в процессе реализации идей концепции сбалансированного социально-экономического развития регионов.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе исследования, посвященного управлению сбалансированным развитием региона на основе гармонизации программного и проектного подходов, были сделаны следующие выводы:

1. В управлении региональной экономикой как социально-экономической системой в настоящее время наблюдается, во-первых, смена парадигмы, во-вторых, трансформация методики и практики принятия управленческих решений, что проявляется в постепенном переходе от программно-целевого к проектному управлению. Преимущества последнего, определяющие его привлекательность, заключаются в возможности согласования интересов ключевых стейкхолдеров регионального развития и консолидации их усилий в направлении осуществления совместной деятельности с наименьшими рисками и ресурсными ограничениями. О перспективности применения на региональном уровне проектного подхода свидетельствуют эмпирический и теоретический опыт. Реализация проектного подхода в наибольшей степени соответствует целям всех заинтересованных в региональном развитии сторон, учитывая интервальный и неоднородный характер их взаимодействия. Особую актуальность проектный подход приобретает в ситуациях распространения опыта государственно-частного партнерства. Реализация инструментария проектного управления создает благоприятные условия для эффективного выполнения исполнительными органами государственной своих функций. При этом, проектный подход согласуется и встраивается в систему разработки и реализации государственных программ, сохраняющих свой статус методической платформы управления региональным развитием.

Перспективным направлением развития региональной экономики является обеспечение ее сбалансированности. Под сбалансированным развитием экономики региона в диссертации предлагается понимать процесс консенсусального взаимодействия стейкхолдеров, направленного на достижение целевых ориентиров развития и способствующего повышению устойчивости со-

циально-экономической системы при соблюдении пропорций удовлетворения интересов исполнительных органов государственной власти, бизнеса, населения. Наши рассуждения базируются на демаркации устойчивого развития, нацеленного на достижение долгосрочного эффекта в экономической, социальной, экологической, инновационной и иных сферах, и сбалансированного развития, ориентированного на паритетное достижение целей стейкхолдеров регионального развития. При этом, под управлением социально-экономическим развитием региона мы предлагаем понимать процесс согласовательной деятельности субъектов региональной экономики, заинтересованных в ее эффективном функционировании.

В результате обобщения теоретических взглядов, методических подходов к исследованию проблемы сбалансированного регионального развития в диссертации синтезированы, приняты и применены следующие концептуальные положения:

1) процесс обеспечения сбалансированного развития региона находится под влиянием следующих факторов: субъективных (мотивационные, управленческие) и объективных (нормативно-правовые, политические, ценностно-культурные, финансово-экономические, инновационные), с учетом которых оказывается возможным эффективно разработать и реализовать проекты, способствующие достижению целей стейкхолдеров регионального развития и получению консолидированного эффекта в масштабах региональной экономики;

2) эффективность управления сбалансированным региональным развитием обеспечивается применением в управленческой практике исполнительных органов государственной власти принципов проектного управления, содержательных положений, национальных и международных стандартов проектного управления (ГОСТ, ИСО, PRIN₂CE2, PMBOK, Национальные Требования к компетентности специалистов по управлению проектами (НТК)) и эффективных методик проектного управления;

3) в основу гармонизации проектного и программно-целевого подходов к управлению региональной экономикой предлагается положить уточненную

и актуализированную автором процедуру проектного управления, отличающуюся комплексным отражением среды регионального развития с указанием связей между её элементами: стейкхолдерами, параметрами, факторами, условиями, методами и инструментами развития.

2. Необходимость разработки технологии управления сбалансированным развитием региона была обусловлена отсутствием эффективного механизма согласования приемов программно-целевого и проектного управления. В целях гармонизации выполнения принятых ранее к реализации государственных программ и новых регламентов, соответствующих требованиям международных и национальных стандартов проектного управления, в диссертации предложено осуществлять управление сбалансированным развитием региона в соответствии с этапами, аналогичными стадиям разработки и реализации проектов. Учитывать особенности постановки и решения региональных задач, при этом, предлагается посредством специального инструментария, традиционно используемого исполнительными органами государственной власти.

3. Необходимость аналитической оценки перспектив регионального развития и контроля за реализацией проектов и программ, направленных на обеспечение сбалансированного социально-экономического развития региона, стала основанием для формирования системы индикаторов, имеющей блочную структуру и включающей следующие группы: прикладные индикаторы; агрегированные индикаторы; индикаторы управления качеством бизнес процессов. Обоснованный автором состав индикаторов подлежит применению в управленческой практике исполнительных органов государственной власти в качестве маркеров для компаративного анализа промежуточных и итоговых результатов реализации проектов, направленных на обеспечение сбалансированного развития региона, с учетом динамики изменений внешней среды, которая, с одной стороны, определяет условия осуществления проекта, с другой, - сама определяется эффектами от реализации проекта.

4. В результате анализа установлено, что организационные условия регионального развития, которые детерминирует структура исполнительных органов государственной власти, их компетенции и полномочия, существенно отличаются в различных субъектах Российской Федерации. Отдельные элементы организационных условий с различной интенсивностью оказывают влияние на процесс управления сбалансированным социально-экономическим развитием регионов. Выявив необходимость в расширенном применении проектного подхода в управлении сбалансированным региональным развитием, в диссертации был проведен анализ возможностей исполнительных органов государственной власти Воронежской, Белгородской, Липецкой, Курской и Тульской областей осуществлять проектное управление. Результаты анализа были положены в основу рекомендаций по совершенствованию структуры исполнительных органов государственной власти в части выделения проектных офисов и других подразделений, призванных реализовать технологию управления сбалансированным развитием региона, предполагающую расширенное применение проектного подхода. Кроме того, были уточнены ответственность и полномочия исполнительных органов государственной власти в плане разработки и реализации региональных проектов.

5. В ходе исследования было установлено, что методология проектного управления приходит на смену программно-целевому подходу. Однако, в настоящее время в практике управления российскими регионами наблюдается преимущественная реализация государственных программ, опыт разработки и применения которых обнаруживает основные направления совершенствования теории и практики проектного управления. В ходе исследования были выделены сильные и слабые стороны разработки и реализации государственных программ в Воронежской и Липецкой областях. Положительным в опыте Воронежской области является: возможность привлечения специалистов сторонних организаций для получения консультаций, наличие централизованного механизма доработки проектов программ и обширный

перечень профильных подразделений, осуществляющих дополнительную экспертизу проектов. В Липецкой области к положительным моментам относятся: строгая регламентация по срокам для каждого этапа разработки и, в целом, более простая модель утверждения программы. Текстовая часть государственной программы каждого региона отличается количеством разделов и содержанием. В результате анализа структуры и содержания государственных программ, было установлено, что наиболее совершенным является наличие в структуре обособленных подпрограмм, имеющих свой паспорт. Подобное семантическое представление предлагается использовать в структуре проектов, направленных на обеспечение регионального развития.

Направления дальнейшего исследования проблемы управления сбалансированным развитием региона на основе гармонизации программного и проектного подходов заключаются в следующем: вовлечение стейкхолдеров регионального развития из числа представителей населения, общественных организаций, организаций сферы образования, исследований и разработок в процесс обоснования и реализации программ регионального развития; обоснование методических подходов к селекции проектов с учетом их стратегической значимости; формирование сетевой модели проектного управления сбалансированным региональным развитием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеева Л.А. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях / Л.А. Авдеева, К.М. Мусабиров // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016, №1. – С.1-18. – (<https://naukovedenie.ru/PDF/65EVN116.pdf>). – (дата обращения 23.12.2016).
2. Акаев А.А. Проекты и риски будущего: Концепции, модели, инструменты, прогнозы / А.А. Акаев, А.В. Коротаев, Г.Г. Малинецкий, С.Ю. Маликов. – М.: КРАСАНД, 2011. – 432 с.
3. Акерман Е.Н. Государственная экономическая политика в условиях «новой экономики» / Е.Н. Акерман. Дисс. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.01. – Томск, 2011. – 444 с.
4. Акупиян О.С. Модели и методы мониторинга реализации региональных социально-экономических проектов / О.С. Акупиян, В.А. Ломазов, Д.А. Петросов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №3. – С. 270.
5. Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. – М.: Издательство дом Высшей школы экономики. – 2013. – 620 с.
6. Алтухов Д.В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами / Д.В. Алтухов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: экономика, информатика. – 2015. – №7-1. – С. 13 – 17.
7. Анучин А.А. Исследование региональной конкурентоспособности (на примере областей ЦЧР) / А.А. Анучин, О.Н. Беленов, В.Н. Эйтингон // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2009. – №1. – С. 5 – 14.
8. Апенько С.М. Поведенческий маркетинг в управлении персоналом проекта / С.М. Апенько // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2013. – №3. – С. 153 – 156.

9. Бабина Е.Н. Концепция перехода к устойчивому сбалансированному развитию территории / Е.Н. Бабина, Э. Патрик // Вестник международной академии наук. - 2014. - №1. - С. 29-31.
10. Бакланова Ю.О. Оценка экономической и бюджетной эффективности проектного управления инновациями в регионе / Ю.О. Бакланова, М.И. Сибитова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2011. – №25. – С. 1 – 6. – (<http://elibrary.ru/item.asp?id=16514429> (дата обращения: 13.10.2017)).
11. Баркалов С.А. Современные тенденции в области управления проектами / С.А. Баркалов, В.Н. Бурков, А.В. Цветков, С.В. Дубовенко // Вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. – 2014. - №1(6). - С. 144-163.
12. Барыгина О.Н. Эволюция поведенческого подхода к управлению конкурентоспособностью предприятий сферы услуг/ О.Н. Барыгина // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2010. - №1. - С. 109-111.
13. Басюк А.С. Эффективное развитие региональных кластеров в условиях глобализации/ А.С. Басюк // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. - №3(127). - С. 86-91.
14. Беленов О.Н. Исследование конкурентоспособности Воронежской области / О.Н. Беленов, В.Н. Эйтингон, А.А. Анучин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – №22. – С. 16-20.
15. Бертенева О.А. Методы управления стратегическим портфелем проектов компании / О.А. Бертенева // Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Москва, 2012. – 155 с.
16. Бижанова Д.Е. Системная модель управления проектами: функции и процессы / Д.Е. Бижанова // Известия национальной академии наук Кыргызской Республики. – 2009. – №1. – С. 52 – 57.
17. Битюцких И.С. Система управления проектами в Воронежской области: особенности формирования и реализации / И.С. Битюцких, В.А.

Верзилин // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. – №3 (7). – С. 1 – 19. – (<https://elibrary.ru/item.asp?id=27114736>). – (дата обращения: 23.12.2016).

18. Блауг М. Ланкастер, Кельвин Дж. // 100 великих экономистов после Кейнса. - СПб.: Экономикс, 2009. - 384 с.

19. Букреев А.М. Стратегия опережающего развития региона: опыт разработки и механизмы реализации стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2020 года / А.М. Букреев, И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский, В.Н. Эйтингон // Регионы России: стратегия и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития: сборник трудов конференции Том. Часть 1 выпуск по итогам конференции 31 мая – 01 июня 2012 г. Москва, Институт научной информации по общественным наукам РАН. – С. 210 – 211.

20. Бунимович И.Д. Сбалансированная система показателей управления стратегическим развитием экономики региона / И.Д. Бунимович // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2005. – №53. – С. 55 – 57.

21. Васикова А.Ф. Некоторые аспекты формирования устойчивого развития как сбалансированного развития общества и природы /А.Ф. Васикова // Вестник Нижневартковского государственного университета. – 2011. - №2. - С. 39-42.

22. Васильева Л.П. Методологические аспекты управления сбалансированным развитием социально – экономической системы / Л.П. Васильева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2014. - №1. - С.143-148.

23. Виноградова Н.А. Методика построения интегрального показателя развития общества / Н.А. Виноградова// Актуальные проблемы менеджмента и экономики в России и за рубежом: сборник научных трудов II выпуск по итогам международной научно-практической конференции 10 февраля 2015 г. Мценский филиал ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК». - С.

123-130.

24. Виноградова С.А. Управление проектами: учебное пособие / С.А. Виноградова, А.Ю. Красильникова, Р.А. Миронов. – Дзержинск: Конкорд, 2015. – 261 с.

25. Владимирова И.Л. Проектное управление как фактор стратегического развития регионов / И.Л. Владимирова, Е.А. Бурычева // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании. Материалы VIII Международной научно-практической конференции кафедры управления проектами и программами. – С. 82 – 86.

26. Воробьев А.А. Развитие интеграционного взаимодействия субъектов региональной инновационной деятельности: формы, методы, модели / А.А. Воробьев. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж, 2016. – 174 с.

27. Воронина А.А. Региональная экономика и управление: учебное пособие / Б.Г. Преображенский, Л.Н. Лисовцева, Н.И. Рогачева, А.А. Воронина и В.С. Шеньшин. – Воронеж.: Воронежский государственный университет, 2004. – 207 с.

28. Воронцова И.Н. Организационные условия сбалансированного развития региона / И.Н. Воронцова // Современное общество: проблемы, идеи, инновации. – 2014. – №3. – С. 90 – 94.

29. Воронцова И.Н. Организационные условия сбалансированного развития региона: средства и методы формирования и совершенствования / И.Н. Воронцова // Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика». – Курск. - 2014. – 538 с.

30. Воронцова И.Н. Система мониторинга проектов сбалансированного развития Воронежской области/ И.Н. Воронцова, Л.Н. Чудинова // Дельта науки. - 2016. - №1. - С. 83-86.

31. Вылегжанина А.О. Мультипроектное управление и системы проектного управления / А.О. Вылегжанина. – Москва-Берлин.: "Директ-Медиа",

2015. – 160 с.

32. Вылегжанина А.О. Стратегические приоритеты инновационного развития тюменского региона / А. О. Вылегжанина // Социум и власть. - 2016. - № 1 (57). - С. 74-79.

33. Глазьев С.Ю. О стратегии устойчивого развития экономики России / С.Ю. Глазьев, Г.Г. Фетисов // Экономические и социальные перемены. - 2013. - №1 (25) . - С. 23-35.

34. Гончаров А.Ю. Сбалансированное развитие как комбинация оптимумов факторов развития региона / А.Ю. Гончаров, Д.А. Литвинов // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014 г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. – С. 136 – 143.

35. Гончаров А.Ю. Структурное управление сбалансированным социально-экономическим развитием региона / А.Ю. Гончаров // Дисс. ... д-ра экон. наук. – Воронеж, 2016. – 323 с.

36. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. – (http://iso.gost.ru/wps/portal/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLHzeXUFNLYwMLgwBXA09vVwXYJ9gQxM_c6B8JG55H0NKdHuaEtAdDnItHtsN8MuDzAfJGAAjgT0A33n55Gfm6pfkBsaYZDpqQsAIB0jyQ!//dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfOExGRFU1OTMwODBQRTBJS0VIRFNMUzE0Tjc!). – (дата обращения: 15.04.2017).

37. Гранберг А.Г. Моделирование пространственного развития национальной и мировой экономики: эволюция подходов / А.Г. Гранберг // Регион: экономика и социология. - 2007. - №1. - С.87-107.

38. Гранберг А.Г. О программе фундаментальных исследований пространственного развития России / А.Г. Гранберг // Регион: экономика и социология. - 2009. - №2. - С. 166-178.

39. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики / А.Г. Гранберг. – Москва: ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с.

40. Гранберг А.Г. Регионы в экономическом пространстве России/ А.Г. Гранберг // Экономика северо-запада: проблемы и перспективы развития. - 1999. - №2. - С. 4-12.
41. Гранберг А.Г. Результаты экспериментальных расчетов по оценке эффективности инвестиционных проектов с использованием межотраслевых межрегиональных моделей / Н.Н. Михеева, В.И. Суслов, Т.С. Новикова, Н.М. Ибрагимов // Регион: экономика и социология. – 2010. – №4. – С. 45 – 72.
42. Гребенкин А.С. Управление социально-экономической асимметрией – путь к сбалансированному региональному развитию / А.С. Гребенкин // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – №6. – С. 65 – 74.
43. Грошева Н.Б. Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему управления регионом / Н.Б. Грошева. – Автореф. дис. ...д-ра экон.наук. Спец-ть 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». - Красноярск, 2011. – С. 1– 38.
44. Драган З. Милошевич. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. — 729 с.
45. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 397 с.
46. Друкер П. Эффективное управление предприятием. Экономические задачи и решения, связанные с риском / П.Ф. Друкер // Современные тенденции в управлении и капиталистических странах. – М.: Вильямс, 2008. – 224 с.
47. Евграшин А. Из практики французского индикативного планирования / А. Евграшин // Российский экономический журнал. – 1998. – №2. – С. 84 – 87.
48. Екимова К. В. Обеспечение самостоятельности региональной политики на основании национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации / К.В. Екимова, И.П. Савельева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Эконом.

мика и менеджмент. – 2015. - Т. 9. № 4. - С. 191-194.

49. Ендовицкий Д.А. Анализ дуализма экономических интересов в контексте проблемы обеспечения сбалансированного развития региона / Д.А. Ендовицкий, Н.В. Сироткина, А.Ю. Гончаров // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. - № 3. – С. 19 – 26.

50. Жихарев К.Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы / К.Л. Жихарева // Интернет-журнал «Российский экономический интернет-журнал». – 2011, №2. – С. 1 – 13. – (<http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Ziharev211.pdf>). – (дата обращения: 02.01.2017).

51. Зайцев А.А. Инструментарий разработки перспектив развития региональных социально-экономических систем / А.А. Зайцев. Дис. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика». – Курск. – 2013. – 180 с.

52. Кальчук М.С. Анализ моделей жизненного цикла проектов / М.С. Кальчук // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР В XXI веке. - 2013. - Т.2. - С. 176-183.

53. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: «Олимп-Бизнес», 2006. – 304 с.

54. Клейнер Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2015. – №12. – С. 107 – 123.

55. Ковальчук Ю.А. Методология и инструментарий стратегического управления модернизацией промышленных предприятий в условиях инновационной экономики. / Ю.А. Ковальчук. Дисс. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. - Санкт-Петербург. - 2011. - 331 с.

56. Ковальчук Ю.А. Перспективность использования методологии дизайна рынков соответствия в деятельности национальных проектных офисов (на примере кластерных проектов) / Ю.А. Ковальчук, И.М. Степнов // Друкерровский вестник. – 2016. - № 4. - С. 65-74.

57. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С.Р. Кови. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 396 с.

58. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти / С.А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2016. - №5 (35). - С. 2.

59. Козлова О.А. Вопросы моделирования пространственной организации российских регионов / О.А. Козлова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - №5. - С. 154-156.

60. Козлова О.А. Маркетинговый подход к повышению конкурентоспособности региона в глобальной экономике / О.А. Козлова // Труды Уральского государственного экономического университета; сборник научных статей по итогам VII Евразийского экономического форума молодежи 19 апреля 2016. Уральский государственный экономический университет; под редакцией В.Ж. Дубровского, М.С. Марамыгина и др. - С. 72 – 76.

61. Козлова О.А. Социально-экономические факторы реализации политики регионального развития: учеб. пособие / О. А. Козлова, А. Г. Шеломенцев, К. В. Смицких, Е. Г. Шумик. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, Владивосток: ВГУЭС. - 2014. - 108 с.

62. Козлова О.А. Теоретические основания региональной социальной политики / О.А. Козлова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - №10-3. - С. 451-453.

63. Колмыкова Т.С. Инвестиционная стратегия в сбалансированном развитии региона / Т.С. Колмыкова, Е.В. Полятыкина // ФЭС: Финансы. Экономика. – 2017. - № 1. - С. 33-39.

64. Колмыкова Т.С. Оценка состояния и перспектив сбалансированного развития региона / Т.С. Колмыкова, Е.В. Полятыкина, Е.О. Астапенко // в сборнике: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики. Сборник научных трудов 3-й Международ-

ной научно-практической конференции. – 2017. - С. 121-125.

65. Колобкова И.Е. Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектном способе управления / И.Е. Колобкова, А.Ю. Янченко // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – №2(15). – С. 122 – 125.

66. Кошмило О.К. Философско – экономические аспекты символизации космоса в античном ритуале и досократической философии: онтологический анализ / О.К. Кошмило // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. - 2011. - № 8 (14). - С. 110-117.

67. Круглякова В.М. Индикативное управление региональным развитием/ В.М. Круглякова, Е.Ф. Сысоева, Ю.И. Трещевский // Регион: системы, экономика, управление. - 2012. - №1. - С. 70-76.

68. Ксенофонтов В.И. Теоретико – методологические основы управления сбалансированным развитием региона / В.И. Ксенофонтов. Автореферат Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика». - Санкт-Петербург, 2011. - С. 1-43.

69. Кудрявцева Е.П. Компаративный анализ стандартов в области управления проектами с точки зрения управления качеством / Е.П. Кудрявцева // ARS ADMINISTRANDI. – 2010. – №1. – С. 66 – 73.

70. Кузнецова О.В. Региональная политика России: 20 лет реформ и новые возможности / О.В. Кузнецова. - М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ». - 2013. - 392 с.

71. Кузнецова О.В. Региональная политика России: дискуссионные вопросы современного этапа развития / О.В. Кузнецова // Региональные исследования. -2016 . - №4 (54). - С. 10-16.

72. Кузнецова О.В. Региональная политика России: дискуссионные вопросы современного этапа развития / О.В. Кузнецова // Региональные исследования. – 2016. - № 4 (54). - С. 10-16.

73. Кузнецова О.В. Системная диагностика экономики региона / О.В. Кузнецова, А.В. Кузнецов. – Изд. 3-е. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 232 с.

74. Кузнецова О.В. Совершенствование инструментария Федеральной региональной политики, направленной на обеспечение сбалансированного развития субъектов Российской Федерации/ О.В. Кузнецова, О.К. Чепляева // Государственный аудит. Право. Экономика. - 2012. - №4. - С. 149-160.

75. Кузнецова О.В. Федеральная региональная политика: об идеологии и институтах / О.В. Кузнецова // Российский экономический журнал. - 2013. - №1. - С. 32-51.

76. Куликов М.В. Структурное управление экономикой регионов индустриального типа / М.В. Куликов. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Курск, 2017. – 233 с.

77. Курченков В.В. Использование программно-целевого метода управления устойчивым развитием региона / В.В. Курченков, К. Ю. Матохина // Региональная экономика. Юг России. – 2014. - № 1. - С. 122-127.

78. Курченков В.В. Концепция формирования системы оценки эффективности регионального и муниципального управления / В.В. Курченков, Т.В. Коробкина, Н.И. Морозова // Регион: системы, экономика, управление. – 2015. - № 2 (29). - С. 212-216.

79. Левинталь А.Б. Индикативное планирование и проведение региональной политики / А.Б. Левинталь, В.Ф. Ефременко, В.Б. Гусев, В.В. Павельев, Ф.Ф. Пащенко, И.С. Дургарян. Под ред. А.Б. Левинталя, Ф.Ф. Пащенко. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 368 с.

80. Лексин В.Н. Общегосударственная система стратегического планирования территориального развития / В.Н. Лексин, А.Н. Шевцов // Труды ИСА РАН. -2006, Т. 22. – С. 192-212.

81. Лексин В.Н. Оценка результативности государственных программ социально - экономического развития регионов России / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // Проблемы прогнозирования. - 2016. - №4 (157). - С. 81-94.

82. Лексин В.Н. Первый глобальный кризис на территории России: региональное измерение / В.Н. Лексин // Федерализм. - 2009. - №3 (55). - С. 19-42.
83. Лексин В.Н. Результативность и эффективность действий региональной и муниципальной власти: назначение и возможность корректной оценки / В.Н. Лексин // Регион: экономика и социология. - 2012. - №1 (73). - С. 3-39.
84. Лексин В.Н. Результативность и эффективность действия региональной и муниципальной власти: назначение и возможности корректной оценки // Регион: экономика и социология. – 2012. – №1 (73). – С. 3 – 39.
85. Литвинов Д.А. Влияние структуры валового регионального продукта на достижение сбалансированного развития региона / Д.А. Литвинов // Управление изменениями в социально-экономических системах: сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции 30 июня 2015 г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С.127-135.
86. Литвинов Д.А. Инвестиции как условие сбалансированного развития региона / Д.А. Литвинов // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014 г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С. 129-136.
87. Литвинов Д.А. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона / Д.А. Литвинов, Н.В. Сироткина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. - №2(74). - С. 133-141.
88. Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития / Д.А. Литвинов // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. - №11(59). - С. 157-164.
89. Литвинов Д.А. Производственная диверсификация как фактор сбалансированного развития региона / Д.А. Литвинов // Управление изменениями в социально-экономических системах: сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции 30 июня 2015 г. Воро-

нежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С.120-127.

90. Литвинов Д.А. Производственная специализация как фактор обеспечения сбалансированного развития региона / Д.А. Литвинов // Дельта науки. – 2015. - №2. - С. 78-83

91. Литвинов Д.А. Совершенствование управления государственно-частным партнерством как условие сбалансированного развития региона / Д.А. Литвинов // Евразийский союз ученых. – 2014. - №6-1 (6). - С. 115-117

92. Литвинов Д.А. Факторы и условия сбалансированного развития региона: законодательные аспекты / Д.А. Литвинов, О.А. Павлова // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014 г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С. 39-45.

93. Магомедов К.У. Концептуальные подходы к разработке региональной модели устойчивого сбалансированного развития на основе эффективности трудовых факторов / К.У. Магомедов // Общество: политика, экономика, право. - 2012. - №4. - С.99-103.

94. Масликов В.А. Обзор развития теории устойчивого развития общества / В.А. Масликов, Д.О. Галкина // Материалы Ивановских чтений. – 2016. - №1(6). - С.131-136.

95. Мау В.А. Экономика переходного периода. Сборник изданных работ. 2003-2009 / В.А. Мау. – М.: Издательств «Дело» АНХ, 2010. – 816 с.

96. Международная стратегия развития на третье Десятилетие развития Организации Объединенных Наций/ Резолюция 35/56 Генеральной Ассамблеи от 05.12.1980 года. – (http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/dev_strategy_ch2.shtml). – (дата обращения: 15.04.2016).

97. Молчанова Н.П. Финансовые аспекты замещения импорта в России: региональный опыт создания кластеров

/ Н.П. Молчанова, И.Н. Молчанов // Экономика. Налоги. Право. - 2016. - Т. 9. № 2. - С. 67-74.

98. Молчанова Н.П. Формирование инновационного потенциала регионов России / Н.П. Молчанова, И.Н. Молчанов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. - 2015. - Т. 13. - С. 525-552.

99. Моргунова Р.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами / Р.В. Моргунова, Н.В. Моргунова // Современные технологии управления. – 2012. – №23. – С. 11 – 16.

100. Мясникова Т.А. Оптимизация модели стратегического планирования социально-экономического развития региона (на примере Краснодарского края) / Т.А. Мясникова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. - № 3. - С. 127-134.

101. Мясникова Т.А. Опыт стратегического планирования территориального развития в Краснодарском крае / Т.А. Мясникова, С.А. Лобанова // в сборнике: Экономическое развитие России: ловушки, развилки и переосмысление роста материалы Международной научно-практической конференции. под редакцией И.В. Шевченко. – 2017. - С. 95-98.

102. Национальный стандарт по основам проектного менеджмента. ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014. – (http://gost.ru/wps/portal/pages/news/?article_id=1880). – (дата обращения: 15.11.2016).

103. Недашковская Л.В. Современные методы поведенческого подхода к управлению финансами / Л.В. Недашковская // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – №7-3. – С. 94 – 96.

104. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич. – Ставрополь, 2017. – 277 с.

105. Новоселов А.С. Методологические проблемы управления экономикой региона / А.С. Новоселов // Регион: экономика и социология. - 2008,

№2. – С. 49 – 67.

106. Носова Ю.С. Структурная декомпозиция работ (WDS) при планировании проекта / Ю.С. Носова, Е.В. Синченко // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. - 2015. - №13. - С. 1-15.

107. О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию. Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля 196г. №440. – (<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=233558#08912462021500329>). – (дата обращения: 22.11.2017).

108. О порядке принятия решений о разработке, реализации и оценке эффективности реализации государственных программ Воронежской области. Постановление правительства Воронежской области от 06.09.2013 N786.

109. О стратегическом планировании в Воронежской области (принят Воронежской областной Думой 18.06.2015): от 19.06.2015 N 114-ОЗ.

110. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ.

111. Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 16.09.2016 N 582.

112. Общая экономическая теория: учебное пособие/ коллектив авторов; под ред. И.Т. Корогодина, В.В. – Воронеж, 2011. – 292 с.

113. Овчинникова О.П. Капитализация активов региона: сущность, элементы, проблемы / О.П. Овчинникова, Ю.В. Лыщикова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. – 2011. -№13-1 (108). – С. 44 – 49.

114. Овчинникова О.П. Региональная экономика банки / О.П. Овчинникова, Е.Н. Гришаева // Деньги и кредит. – 2007. – №6. – С. 36 – 39.

115. Овчинникова О.П. Управление территориальным развитием на основе выделения сетевых регионов / О.П. Овчинникова, В.Ф. Ницевич // Финансы и кредит. - 2012. - №22(502). – С. 38 – 46.

116. Ольшанская М.В. Концептуальный подход к оценке инвестиционной привлекательности региона / М.В. Ольшанская, Б.Г. Преображенский // Регион: системы, экономика, управление. - 2008. - №3 . - С. 73-78.
117. ООН: Индекс человеческого развития в странах мира в 2014 году. – (<http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>). – (дата обращения: 17.08.2016).
118. Орешин В.П. Концепции управления региональным развитием/ В.П. Орешин, М.Е. Омельченко // Менеджмент и бизнес - администрирование. - 2010. - №1. - С. 83-89.
119. Орешин В.П. Саморазвитие региона как основа демократизации общественных отношений / В.П. Орешин // Транспортное дело России. - 2012. - №6-2 . - С. 58-59.
120. Орешин В.П. Управление региональной экономикой: учебное пособие / В.П. Орешин, Л.В. Потапов. – М.: ТЕИС, 2003. – 303 с.
121. Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами. НП «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ». – (http://www.sovnet.ru/library/literature/1966/?sphrase_id=5770). – (дата обращения: 15.04.2017).
122. Павлов К.В. Региональные эколого-экономические системы / К.В. Павлов. – М.: Магистр, 2009. - 351 с.
123. Пантин В.И. Циклы политического развития и перспективы социально-политической динамики // В сборнике: Циклы политического развития: прогностический потенциал. – ИМЭМО РАН. – Москва. - 2010. - С. 28-46.
124. Парахина В.Н. Концептуальные вопросы управления сбалансированным развитием регионов / В.Н. Парахина, Г.И. Ханалиев // Вестник Северо – Кавказского федерального университета. – 2011. – №3. – С. 244 – 249.
125. Первушин В.А. Использование методологии проектного управления для реализации инфраструктурных проектов / В.А. Первушин // Инициативы XXI века. -2010. – №1. – С. 65 – 68.

126. Полиди А.А. Факторы устойчивого сбалансированного развития региональной хозяйственной системы / А.А. Полиди // Научный журнал КубГАУ. - 2016. - №117. - С. 355-368.

127. Поляков А.В. Развитие интеграционных процессов в инновационной среде региона: формы, методы, механизмы. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Курск. – 2015. – 190 с.

128. Полятыкина Е.В. Управление процессами инвестиционного обеспечения социально-экономического развития региона / Е.В. Полятыкина. Дисс. канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Курск, 2017. – 178 с.

129. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.

130. Постановление Правительства РФ от 01.03.2008 N 134 (ред. от 07.12.2015) "Об утверждении Правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации". – (http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_75354/b543ed2a0bdc173a23aeb6c7c4f37792be98205e/). – (дата обращения: 16.08.2016).

131. Потапов Л.В. Методические подходы к совершенствованию регионального стратегического планирования / Л.В. Потапов // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. – № 3. – С. 11-14.

132. Потапов Л.В. Модернизация, инновации и стратегирование пространственного развития экономики России / Н.И. Антонов, Л.В. Потапов // Пространственная экономика. – 2010. – №4. - С. 154-162.

133. Преображенский Б.Г. Импорт как отражение резистентности региональных социально - экономических систем/ Б.Г. Преображенский, М.А. Хрипченко // Регион: системы, экономика, управление. - 2008. - №2 . - С.27-33.

134. Преображенский Б.Г. О перспективах формирования регионального интеграционного поля генерации инноваций / Б.Г. Преображенский, Н.В, Сироткина, А.А, Воробьева // Регион: системы, экономика, управле-

ние. – 2017. – №3 (38). – С.- 10-17.

135. Преображенский Б.Г. Резистентность российских регионов к интеграции и конвергенции/ Б.Г. Преображенский, Ю.И. Трещевский, М.А. Хрипченко // Регион: системы, экономика, управление. - 2008. - №2 . - С.72-78.

136. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года/ Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН, 25.09.2015 года. – (<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf?OpenElement>. – (дата обращения: 17.08.2016).

137. Преснякова М.В. Теория и практика применения моделей оценки зрелости управления проектами на предприятии / М.В. Преснякова, Е.М. Первалова // Стратегическое и проектное управление: сборник научных статей. Выпуск 6 2014 г. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет»; под редакцией В.Г. Прудских. - С.116-126.

138. Притула О.Д. Подходы к оценке эффективности проектно-ориентированного управления развитием экономики региона / О.Д. Притула // Вестник Новгородского филиала РАНХИГС. – 2016. – №5. - С. 82-96.

139. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. N 26Р-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти". – (<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#ixzz4WqJBsHUP>). – (дата обращения: 02.12.2016).

140. Растворцева С.Н. Теоретические основы управления эффективностью развития региона / Экономика региона. – 2008. - №2. - С. 241-246.

141. Региональная социально-экономическая политика: теория, мировая и российская практика / Под ред. Б.Г. Преображенского, Ю.И. Трещевского. – Воронеж: Научная книга, 2005. – 344 с.

142. Рисин И.Е. Разработка и апробация методологии оценки эффективности управления региональной инновационной системой / И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский, В.Н. Эйтингон // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2004. - №3. - С.44-49.

143. Рисин И.Е. Содержание региональной политики взаимодействия государства и бизнеса/ И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2004. - №1. - С.55-60.

144. Рисин И.Е. Стратегические направления развития регионов / И.Е. Рисин // Механизмы развития социально-экономических систем региона; сборник научных статей 9 Международной научно-практической конференции 19 мая 2016г. Воронежский государственный университет; под редакцией Рисина И.Е. – С. 49-52.

145. Рисин И.Е. Стратегическое планирование развития регионов: сильные и слабые стороны / И.Е. Рисин // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2016. - №1. - С.85-90.

146. Рисин И.Е. Тенденции развития системы мониторинга социально-экономического развития региона / И.Е. Рисин, И.А. Шлеките // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2006. - №5. - стр.46-49.

147. Рисин И.Е. Целевые индикаторы развития регионов: сравнительный анализ/ И.Е. Рисин // Механизмы развития социально - экономических систем региона; сборник научных статей 9 Международной научно-практической конференции 19 мая 2016г. Воронежский государственный университет; под редакцией Рисина И.Е. - С. 52-54.

148. Рыхтикова Н.А. Управление рисками снижения устойчивости развития регионов на основе применения методических основ отбора проектов // Н.А. Рыхтикова, К.Н. Давыдова. – Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. – 2017. – № 1. - С.55-63.

149. Садков В.Г. Комплексное развитие регионов России и пути преодоления кредитной асимметрии в развитии муниципальных образований/ В.Г. Садков, О.П. Овчинникова // Финансы и кредит. – 2006. - №21 (225). – С. 43-51.
150. Самодурова С.А. Формирование и оценка системы стратегического управления сбалансированным развитием региона. / С.А. Самодурова // Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж, 2017.– 201 с.
151. Свиридова С.В. Методика производственно-экономической оценки стратегии инновационного развития предприятий с использованием параметрической модели Раша / С.В. Свиридова // Экономические и гуманитарные науки. - 2016. - № 3 (290). - С. 20-28.
152. Свиридова С.В. Развитие интеграционного взаимодействия промышленных предприятий на основе создания кластеров / С.В. Свиридова, И.Ф. Елфимова, С.А. Повеквечных // Организатор производства. -2017. - Т. 25. – № 3. - С. 15-26
153. Серебрякова Л.А. Совершенствование регионального стратегического планирования на основе использования управления проектами / Л.А. Серебрякова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2008.- №2.- С. 148-152.
154. Симагина О.В. Теория управления / О.В. Симагина, В.М. Мажути. – М.: Издательство СибАГС. - 2014. – 135с.
155. Сироткина Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика / Н.В. Сироткина. – Воронеж, 2008. – 322 с.
156. Сироткина Н.В. Индикативное управление инновационной средой современного бизнеса: монография / Н.В. Сироткина, Ю.П. Анисимов. - Воронеж, 2008. – С.188.
157. Сироткина Н.В. Индикативное управление социально-экономическими системами / Н.В. Сироткина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2017. - №4. -

С. 96-106.

158. Сироткина Н.В. Использование инструментария индикативного управления в системе менеджмента промышленных предприятий / Н.В. Сироткина, Ю.А. Саликов // Российское предпринимательство. - 2008. - Т.6. - №2. - С. 105.

159. Сироткина Н.В. О доминантах подходов к управлению региональными экономическими системами / Н.В. Сироткина, Я. Шан // Регион: системы, экономика, управление. – 2018, № 1 (40). – С. 24-32.

160. Сироткина Н.В. Оптимизация сбора информации и формирования информационных ресурсов в системе инновационного управления промышленным предприятием / Н.В. Сироткина, А.А. Черникова, А.А. Чирков // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2007. - Т.3. - № 5. - С. 120-124.

161. Сироткина Н.В. Понятие и основное содержание сбалансированного развития региона / Н.В. Сироткина, И.Н. Воронцова // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. – 2014. - №3. - С. 61-66.

162. Сироткина Н.В. Проблема формирования региональных кластеров и пути ее решения / Н.В. Сироткина, Е.А. Ланских // Транспортное дело России. – 2011. - №1. – С. 44-47.

163. Сироткина Н.В. Разработка перспектив регионального развития: методы и инструменты: монография / Н.В. Сироткина, А.А. Зайцев. - Воронеж, 2013. – 174 с.

164. Сироткина Н.В. Стратегическое управление интегрированными структурами промышленного сектора экономики региона / Н.В. Сироткина, С.В. Свиридова, Я. Шан // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2017. - № 4. - С. 32-36.

165. Сироткина Н.В. Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона / Н.В. Сироткина, А.Ю. Гончаров, И.Н. Воронцова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2014. - № 4. - С. 93-100.

166. Скопин А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций / А.О. Скопин // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2012. – №.29. - С. 17-23. – (<http://eee-region.ru/article/2903/>). – (дата обращения: 05.11.2016).

167. Современный потенциал социального и экономического развития регионов: монография / [И.А. Волкова, Н.В. Захарова, О.А. Козлова и др.; под общ.ред. Е.В. Исаева]. – Нижневартовск, 2016. – С. 194.

168. Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления / М.В. Старостина // Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации: Материалы Международной научно-практической конференции 26 мая 2015 г. Университет машиностроения, Кафедры «Экономика и организация производства». - С. 95-98.

169. Столбов А.Г. Устойчивое, сбалансированное экономическое развитие региона на основе формирования среднего класса / А.Г. Столбов, Е.А. Лунева // Север и рынок. – 2014. - №39. - С. 46-51.

170. Стукало О.Г. Развитие сетевого взаимодействия субъектов продовольственного сектора экономики региона / О.Г. Стукало. Дисс. ... д-ра экон. наук. – Спец-ть 08.00.05. – Курск, 2017. – 355 с.

171. Сысоева Е.Ф. Компаративный анализ инструментария управления региональным развитием/ Е.Ф. Сысоева, Ю.И. Трещевский, А.И. Щедров // Регион: системы, экономика, управление. - 2012. - №1. - С. 105-109.

172. Табачникова М.Б. Управление изменениями институциональной среды региона. Проектный подход / М.Б. Табачникова // Дисс. ... д-ра экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж, 2017. – 349 с.

173. Табачникова М.Б. Управление социальными проектами: поиски концепции / М.Б. Табачникова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2015. - №4. – С. 24-31.

174. Табачникова М.Б. Эмпирический метод исследования сущности и

содержания социальных проектов: основания и результаты / М.Б. Табачникова, Л.М. Никитина // Регион: системы, экономика, управление. – 2013. -№1 (20). – С. 36-41.

175. Тарасова Н.П. Индексы и индикаторы устойчивого развития/ Н.П. Тарасова, Е.Б. Кручина. – (<http://www.ustoichivo.ru/i/docs/18/tarasova.pdf>). – (дата обращения: 06.04.2016).

176. Татаркин А.И. Диалектика государственного и рыночного регулирования социально-экономического развития регионов и муниципалитетов / А.И. Татаркин // Экономика региона. - 2014. - №1 (37) . - С. 9-33.

177. Татаркин А.И. Качество жизни - индикатор устойчивого развития регионов / А.И. Татаркин, А.А. Куклин // Уровень жизни населения регионов России. - 2009. - №8-9 . - С. 25-34.

178. Татаркин А.И. Программно-проектное развитие регионов как условие устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации / А.И. Татаркин // Вестник УрФУ. – 2011. – № 4. - С. 46-55.

179. Татаркин А.И. Регион как саморазвивающаяся социально - экономическая система: переход через кризис/ А.И. Татаркин, С.В. Дорошенко // Экономика региона. - 2011. - №1. - С. 15-23.

180. Татаркин А.И. Саморазвитие регионов в контексте федеративных отношений / А.И. Татаркин, Д.А. Татаркин // Пространственная экономика. - 2008. - №4. - С.60-70.

181. Татаркин А.И. Программно-проектное развитие регионов как условие устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации / А.И. Татаркин // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2011. - № 4. - С. 46-55.

182. Татаркин А.И. Стратегия сбалансированного планирования регионального развития / А.И. Татаркин // Общество и экономика.- 2011. - № 5. - С. 88.

183. Титова М.В. Формирование и реализация региональной иннова-

ционной политики в условиях экономики знаний / М.В. Титова. Дис. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Курск, 2016 – 205 с.

184. Токарев А.А. Обеспечение сбалансированности организационно-экономического механизма развития региона / А.А. Токарев. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж, 2016. – 174 с.

185. Тория Р.А. Правовое регулирование финансового обеспечения коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока / Р.А. Тория. Дисс. ... д-ра юридических наук. Спец-ть 12.00.04. – М., 2016. – 388 с.

186. Трещевский Ю.И. Инновационное развитие регионов России в начале XX века - результаты и предпосылки на будущее / Ю.И. Трещевский, М.В. Литовкин, И.В. Терзи // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. - 2016. - №1. - С. 63-70.

187. Трещевский Ю.И. Методология и методика экономического анализа конкурентоспособности региона / Ю.И. Трещевский // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - №18. - С. 35-46.

188. Трещевский Ю.И. Оценка регионов России по показателям асинхронности развития / Ю.И. Трещевский, А.И. Щедров // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2011. - №1. – С. 94-108.

189. Трещевский Ю.И. Устойчивость бизнеса в региональной экономике - системный подход к исследованию / Ю.И. Трещевский, В.В. Аксенова // Регион: системы, экономика, управление. - 2014. - №3 (26). - С. 34-42.

190. Трещевский Ю.И. Факторы и условия конкурентоспособности регионов и их подсистем // Ю.И. Трещевский, В.Н. Эйтингон, В.М. Круглякова // Регион: системы, экономика, управление. – 2010. – №1. – С.116-128.

191. Управление экономикой регионов: монография / А.А. Баранников, П.Н. Евсеев, Т.Н. Егорова, С.Н. Мартов, П.В. Михайлушкин, О.А. Стрелева, С.В. Шманёв. – Воронеж, 2012. – 294 с.

192. Ускова Т.В. К вопросу о внедрении проектного управления в ор-

ганах власти / Т.В Ускова, Е.Д. Копытова // Проблемы развития территории. – 2017. – №4. – С. 7-27.

193. Ускова Т.В. Управление устойчивым развитием региона / Т.В. Ускова. – Вологда, 2009. – 355 с.

194. Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов / Под общ.ред. В.И. Данилова-Данильяна, Н.А. Пискуловой. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. – 336 с.

195. Факторы устойчивого развития регионов России: монография/[Н.И. Горбачев, Ш.В. Кара-олл, В.Г. Климин и др.; под общ.ред. С.С. Чернова]. – Новосибирск, 2009. - 238 с.

196. Федотов А.И. Формирование системы целевых индикаторов в муниципальных программах / А.И. Федотов // Системное управление. – 2015. - №4 (29). – 300 с.

197. Фетисов Г.Г. Региональное прогнозирование в системе государственного регулирования рыночной экономики: проблемы теории и практики / Г.Г. Фетисов // Вестник Московского университета. - 2009. - №1. - С. 29-50.

198. Филимонова Н.М. Управление проектами как механизм повышения эффективности планирования и реализации программ регионального развития / Н.М. Филимонова, Н.В. Моргунова // Инновации. – 2010. – №9. – С. 42-44.

199. Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне / Практика муниципального управления. – 2015. – №6. – С.15-23.

200. Хелдман К. Управление проектами. Быстрый старт: учебное пособие / Ким Хелдман. – М.: ДМК Пресс, 2008. – 352 с.

201. Хуранова З.Б. Организационно-экономический механизм эффективного управления региональным развитием / З.Б. Хуранова, З.М. Харудов, Д.Х. Накоева // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2010. - №6-1. - С. 140-146.

202. Черникова А.А. Кластеры и закон гармонии: гармонизация экономических и управленческих аспектов в деятельности кластера / А.А. Черникова, Н.С. Далинчук // Российское предпринимательство. - 2009. - № 7-1. - С. 17-22.
203. Черникова А.А. Показатели оценки достижения стратегических целей предприятия / А.А. Черникова, А.И. Дручинин, А.И. Проселкова // Экономический анализ: теория и практика. - 2007. - № 3. - С. 66-68.
204. Чернова О.А. Методологические подходы к развитию системы отношений «центр – периферия» в стратегиях сбалансированного развития региона / О.А. Чернова // Региональная экономика. Юг России. – 2014. - №1. - С. 114-121.
205. Чернова О.А. Методология и инструментарий формирования инновационного ориентированной стратегии сбалансированного регионального развития: монография / О.А. Чернова. - Таганрог, 2010. – 336 с.
206. Чернова О.А. Проблема сбалансированности внутрирегионального развития в исследованиях центрo-периферийных взаимодействий/ О.А. Чернова// Региональная экономика: теория и практика. – 2016. - №1 (424). - С. 4-17.
207. Чудинова Л.Н. Инвестиционное обеспечение устойчивого сбалансированного развития региона: концепция, стратегия, механизм / Л.Н. Чудинова // «ФЭС: финансы, экономика, стратегия». – 2016. -№1. – С. 17-22.
208. Чудинова Л.Н. Формирование и оценка системы инвестиционного обеспечения устойчивого сбалансированного развития региона. / Л.Н. Чудинова. Автореферат дисс. ...канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж. – 2016. – 32 с.
209. Шалмуев А.А. Теоретико-методологические основы устойчивого развития региона / А.А.Шулмуев // Инновации. – 2006. - №3. - С. 28-32.
210. Шан Я. Стратегическое управление структурными преобразованиями региональной экономик / Я. Шан // Дисс. ... канд. экон. наук. Спец-ть 08.00.05. – Воронеж, 2018. – 218 с.

211. Швецов А.Н. О системной топологизации в региональной политике / А.Н. Швецов // Труды института системного анализа РАН. - 2008. - Т36. - С.18-33.
212. Швецов А.Н. Прогнозирование регионального развития / А.Н. Швецов// Федерализм. - 2009. - №3 (55). - С.43-58.
213. Швецов А.Н. Традиционный централизм или новый регионализм: подходы к обеспечению территориального развития / А.Н. Швецов // Регион: экономика и социология. - 2007. - №1. - С.7-27.
214. Шманёв С.В. Государственная экономическая политика в условиях модернизации экономики / С.В. Шманёв, Н.С. Красникова, Т.Н. Егорова // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов; сборник научных статей Международной научно-практической конференции 25 марта 2015г. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Орловский филиал); под редакцией Строевой О.А. - С. 65-70.
215. Шманев С.В. Синергетико-институциональный подход к процессу модернизации экономики России / Шманев С.В. // Вестник ОрелГИЭТ. - 2018. - № 1 (43). - С. 176-179.
216. Шманёв С.В. Структура региональной политики и её значение в системе реформирования экономики / С.В. Шманёв, А.П. Ковалёв // Транспортное дело России. – 2009. - №7. – С. 10-12.
217. «Повестка дня на XXI век» / Принята конференцией ООН по окружающей среде и развития, Рио-де-Жанейро, 3-4 июня 1992 г. – (http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21). – (дата обращения: 05.04.2016).
218. PMBOK Sixth Edition. – (<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>). – (дата обращения: 15.04.2017).
219. PRINCE2. – (<https://www.prince2.com/eur>). – (дата обращения: 15.04.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Концепции регионального развития



Классификация подходов к управлению развитием региональных социально–экономических систем



Типовая структура государственной программы

