

На правах рукописи



ЛИТВИНОВ ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

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

Специальность:

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
региональная экономика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание
ученой степени кандидата экономических наук

Воронеж – 2018

Работа выполнена на кафедре экономики и управления организациями Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
СИРОТКИНА Наталья Валерьевна

Официальные оппоненты: **КОЛМЫКОВА Татьяна Сергеевна**
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ
ВО «Юго-Западный государственный университет», кафедра финансов и кредита, заведующий

ФИЛИМОНОВА Наталья Михайловна
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ
ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», кафедра «Менеджмент и маркетинг», заведующий

Ведущая организация: ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет» (г. Волгоград)

Защита состоится «15» декабря 2018 года в 10 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.038.15 при Воронежском государственном университете по адресу: 394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, 40, ауд.203.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет»
<http://www.sciense.vsu.ru/disser>.

Автореферат разослан «___» _____ 2018 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
д.э.н., доцент



Г.В. Голикова

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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.Г. Гранберга, С.В. Дорошенко, К.В. Екимовой, Г.Б. Клейнера, Т.С. Колмыковой, О.В. Кузнецовой, В.В. Курченкова, А.Б. Левинтала,

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. Данилов-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, РМВОК 2004, ISO 10006:2003, а также авторскими исследованиями Д.В. Алтухова, 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 вы-

полнены 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 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 изменений 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 направленностью 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 реализации 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 регионально-

го уровня, а также менеджерам предприятий и организаций, реализующим в регионе проекты, предусматривающие государственно-частное партнерство.

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» (подтверждено документально).

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.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в работах, представленных в разделе 4 автореферата. В работах, часть из которых выполнена в соавторстве, уточнены базовые характеристики управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона [2, 5], определены факторы и условия сбалансированного развития региона [8], рассмотрены особенности и перспективы реализации проектного подхода в управлении сбалансированным развитием региона и его гармонизации с действующей практикой программно-целевого управления [12].

К наиболее значимым научным результатам исследования, определяющим его научную новизну, относятся следующие **положения, выносимые на защиту**:

1. Концептуальные положения управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона.
2. Технология гармонизации проектного и программно-целевого управленческих подходов на мезоэкономическом уровне.
3. Система индикаторов управления сбалансированным развитием региона.
4. Рекомендации по совершенствованию организационных условий расширенного применения проектного подхода к управлению сбалансированным социально-экономическим развитием региона.
5. Процедура интеграции проектного подхода в действующую систему программно-целевого управления экономикой региона.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, оценена степень научной разработанности проблемы, определены цели и задачи исследования, а также область, объект и предмет исследования. Дополнительно определена теоретико-методологическая и информационная основа работы, научная новизна и гипотеза, дана оценка теоретической и практической значимости работы, положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретические положения управления сбалансированным социально-экономическим региональным развитием» рассмотрен генезис проблемы сбалансированного социально-экономического развития региона; систематизированы теоретические подходы к управлению сбалансированным региональным развитием на основе разработки и реализации проектов и программ; сформулированы концептуальные положения проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона.

Во второй главе «Методические приемы управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона» рассмотрены особенности расширенного применения проектного управления на региональном уровне, исследованы инструментарий и модель проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона; в структурном виде представлена система индикаторов сбалансированного развития региона.

В третьей главе «Условия и механизмы совершенствования управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона» определены перспективы развития организационных условий управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона; предложены рекомендации по встраиванию проектного подхода в систему разработки и реализации государственных программ.

В заключении сформулированы выводы и рекомендации.

Результаты исследования, представленные в диссертации, выносимые на защиту и содержащие научную новизну:

1. Концептуальные положения управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона

Исследование управления социально-экономическим развитием региона в диссертации проведено с учетом определений устойчивого (В.И. Данилов-Данильян, К.В. Павлов, Н.М. Филимонова, Л.Н. Чудинова и др.) и сбалансированного (А.Ю. Гончаров, Г.Б. Клейнер, О.В. Козлова, В.И. Ксенофонтов, Н.В. Сироткина и др.) регионального развития, систематизация которых позво-

лила синтезировать следующую дефиницию: «управление сбалансированным социально-экономическим развитием региона – процесс консенсуального взаимодействия стейкхолдеров регионального развития, направленный на достижение целевых ориентиров сбалансированного развития региона и способствующий повышению устойчивости социально-экономической системы при соблюдении пропорций удовлетворения интересов исполнительных органов государственной власти, бизнеса, населения». Важными уточнениями к данному определению являются следующие утверждения: (1) концепции сбалансированного и устойчивого развития одинаково успешно адаптированы к региональной экономике; (2) устойчивое развитие основной акцент делает на экологической составляющей, эффективном использовании природных ресурсов и возможности удовлетворения потребностей будущих поколений; (3) сбалансированное развитие предполагает формирование эффективной системы взаимодействия ключевых акторов региональной экономики, баланс интересов которых определяет возможность достижения экономикой региона заданных (целевых) параметров развития. Последний тезис, положенный в основу дальнейших рассуждений, визуализирует рис. 1.

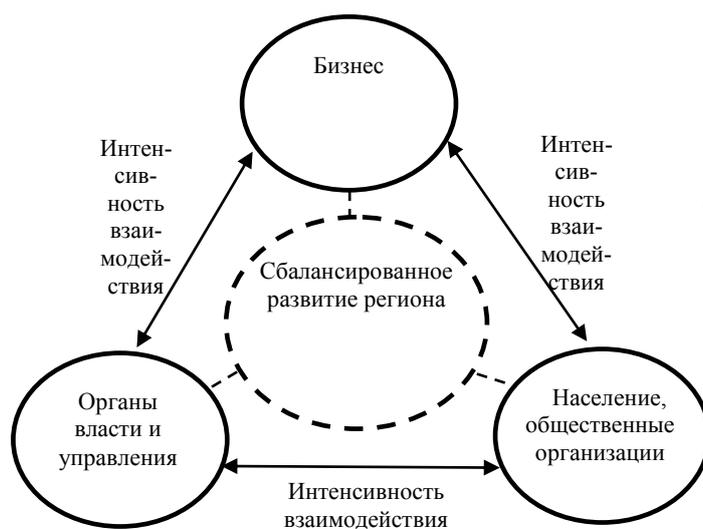


Рисунок 1 – Схема сбалансированного социально-экономического развития региона

В диссертации обосновано, что сбалансированное социально-экономическое развитие региона имитирует равносторонний треугольник, вершинами которого выступают стейкхолдеры регионального развития, сторонами – интенсивность взаимодействия стейкхолдеров. Точка, равноудаленная от вершин треугольника, представляет баланс системы социально-экономического регионального развития. В соответствии с визуализацией, снижение интенсивности взаимодействия заинтересованных сторон и прочие нарушения вызывают дисбаланс экономики.

Структурная композиция элементов процесса управления сбалансированным развитием региона, представлена на рис. 2.

Накопленный к настоящему времени опыт свидетельствует о наличии многомерной матрицы возможных способов решения задач, стоящих перед исполнительными органами государственной власти в процессе управления сбалансированным развитием региона: балансовый метод, метод индикативно-регулятивного планирования, процессный, проектный и другие подходы.

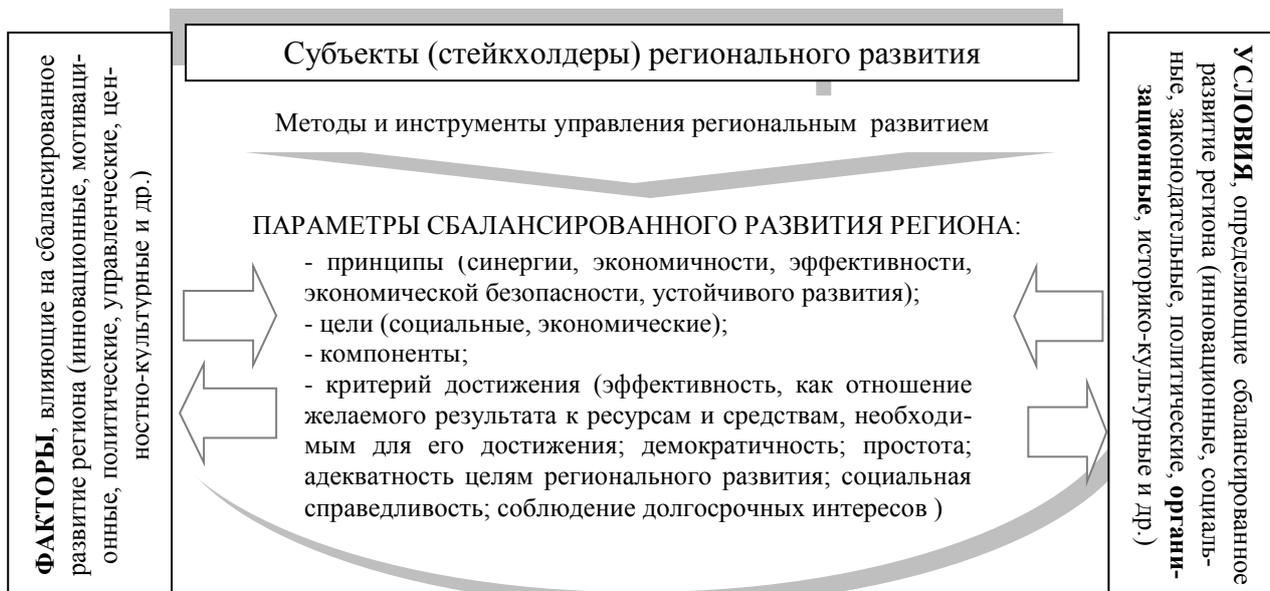


Рисунок 2 – Элементы процесса управления сбалансированным развитием региона

В диссертации проведен сравнительный анализ проектного и программного (разработка федеральных целевых программ и государственных программ) подходов к управлению сбалансированным региональным развитием. Направлениями анализа стали: нормативно-правовая база; особенности; преимущества; недостатки; перспективы реализации в практике управления российскими регионами.

Признавая наличие преимуществ у каждого из подходов, в работе обоснована необходимость их гармонизации, вызванная тем, что разработка и реализация государственных программ (программный подход) до сегодняшнего дня остается официальной формой управленческого взаимодействия на мезо-экономическом уровне. Однако актуальность программно-целевого подхода утрачивается в связи с ростом внимания к проектному управлению как гибкому процессу принятия решений, требующих консолидированного участия всех заинтересованных сторон, при наличии точно определенной задачи, соответствующей приоритетным целям регионального развития.

Уточненное содержание проектного подхода к управлению сбалансированным развитием региона, отражающее его сравнительные преимущества, заключается в следующем: это управленческая деятельность исполнительных органов государственной власти, направленная на достижение целей социально-экономического развития экономики региона, с учетом интересов стейкхолдеров регионального развития, в условиях временных и ресурсных ограничений. Данное определение стало постановочным для обоснования теоретико-методических приемов встраивания проектного подхода в систему управления региональным развитием.

Особенности управления сбалансированным региональным развитием на основе расширенного применения проектного подхода идентифицируют следующие положения:

1) региональная экономика представляет собой открытую динамическую социально-экономическую систему;

2) для достижения целей сбалансированного развития региональной социально-экономической системы необходимо расширенное применение проектного управления, позволяющего: *a)* обеспечить альтернативность выбора при обосновании необходимости внесения изменений в проект; *b)* структурировать подлежащие реализации подпроекты и подсистемы в головном проекте; *c)* учесть интересы всех групп стейкхолдеров регионального развития в процессе обоснования проектной документации; *d)* ориентироваться на адаптивность при изменении целевых установок инвестирования; *e)* обеспечивать сбалансированный подход к формированию результатов деятельности проектной команды; *f)* способствовать реализации в регионе проектов, обладающих новизной (наличие и отсутствие аналогов, новые условия реализации, использование оригинальных управленческих подходов) и значимостью (бюджетной, социальной, культурной, инфраструктурной и пр.);

3) проектное управление региональным развитием осуществляется в условиях допустимой (достаточной) обеспеченности ресурсами и управленческими кадрами.

Подчеркивая целесообразную необходимость гармонизации проектного и программно-целевого подходов в управлении региональной экономикой, в диссертации описана модель проектного управления сбалансированным социально-экономическим развитием, подлежащая встраиванию в существующую систему управления, отличающуюся доминированием программирования. Используя *терминологию* (заказчик, куратор, руководитель проекта, руководитель проектного офиса, планировщик, менеджеры проекта, администратор информационной системы и др.) и *методические приемы* проектного управления (определение цели, задач, параметров оценки эффективности проекта; управление проектом по временным и стоимостным параметрам; управление проектными отклонениями, классификация и подбор индикаторов групп состояний проектов и пр.), в работе рассмотрена возможность создания групп и фокус-групп, способных разрабатывать и реализовывать проекты, направленные на обеспечение сбалансированного развития региона.

Учитывая особенности реализации региональных и федеральных проектов, в частности, длительность и периодичность, концепция проекта в диссертации рассмотрена в виде процесса и уточнена с позиции «процесс в проекте», что позволило сформировать сбалансированную систему управления проектом, совместно реализуемым стейкхолдерами.

В целом, модель, гармонизирующая проектный и программный подходы к управлению региональной экономикой, предполагающая организацию эффективного взаимодействия стейкхолдеров регионального развития с учетом принципов проектного управления, способна создать благоприятные условия эффективного управления сбалансированным развитием региона.

2. Технология управления сбалансированным развитием региона

Технология управления сбалансированным развитием региона на основе гармонизации проектного и программного подходов в диссертации представлена как совокупность согласованных этапов и инструментов (табл. 1):

Таблица 1 – Этапы и инструменты управления сбалансированным развитием региона

Основное содержание этапа	Применяемые методы и инструменты
1	2
1. Инициация проекта	
Структурирование ожидаемого результата проекта и проблемы; рамочный анализ достижимости цели проекта и принятие решения о его внедрении; назначение менеджера проекта; определение классификационной группы проекта (проект с коммерческим или некоммерческим эффектом); осуществление экспертной оценки целесообразности проекта.	«Дерево целей»; диагностика стоп-факторов; создание совещательного органа, координационного совета, межведомственной комиссии; индикативное планирование
2. Планирование проекта	
Постановка задач, определение бюджета и сроков реализации проекта, последовательности реализации механизмов государственно-частного партнерства, отбор проектов, подходящих для реализации в конкретном регионе, формирование схемы методической и информационной поддержки планируемых к реализации проектов	SWOT-анализ; оценка и страхование рисков; анализ жизненного цикла; информационная поддержка реализуемых проектов с помощью пакетов прикладных программ; WDS; построение диаграммы Ганта, диаграммы контрольных событий, МКП-диаграммы; формирование карты риск-факторов; формирование проектной команды; создание проектного офиса; индикативное планирование
3. Реализация проекта	
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 проекта; проектирование и техническая спецификация; установление системы информационного контроля за ходом проведения работ; организация и управление материально-техническим обеспечением работ; выполнение работ, предусмотренных региональным проектом; руководство, координация работ, мониторинг процессов, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей; решение возникающих проблем и задач	Процессный подход; организация межведомственного взаимодействия; стимулирование и мотивация проектной команды
4. Мониторинг результатов реализации проекта	
Оценка взаимного влияния региона и реализуемого проекта, выявление угроз и узких мест, оценка эффективности проекта для региона-присутствия, оценка соответствия интересов стейкхолдеров промежуточным результатам; формирование конечной системы показателей и индикаторов с учетом определенной на этапе планирования системы, максимально соответствующей специфике 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 отчета	Подготовка отчетности по заранее разработанным формам в разрезе исследуемых плоскостей; формирование системы индикаторов и определение их значений индексным методом
5. Анализ результатов реализации проекта	
Использование материалов, полученных на предыдущем этапе; формирование экспертной среды для своевременной оценки и управления рисками; оптимизация проекта; поддержание информационной открытости, оценка соответствия первоначально поставленным целям и задачам	Мониторинг, экспертное оценивание, индикаторный анализ, метод сравнения и группировок, индексный метод

Основное содержание этапа	Применяемые методы и инструменты
1	2
6. Завершение проекта	
7. Контроль проекта	
Аудит системы решений, принятых после стадии инициирования проекта	Определение плановых (нормативных) значений показателей и индикаторов

Реализация представленных в табл. 1 этапов в управленческой практике исполнительных органов государственной власти позволяет: (1) обеспечить расширенное применение проектного подхода, начиная с используемой терминологии и заканчивая принципами проектного управления; (2) повысить гибкость и оперативность принимаемых решений, направленных на корректировку реализуемых планов, в том числе Стратегии-2020; (3) активизировать механизмы контроля за достижением плановых результатов. Выделенные этапы стали результатом аналитической интерпретации лучшего опыта, отмеченного в регионах ЦФО и его доработки с учетом проблем и недостатков, обнаруженных в управлении экономикой Воронежской области (инертность; занижение значений целевых ориентиров; громоздкость реализуемых планов и программ, не предусматривающих декомпозиции на отдельные проекты и подпроекты). Прогнозируется, что совершенствование технологии управления сбалансированным развитием региона способно повысить эффективность управленческих действий органов власти и управления и, в целом, управленческого взаимодействия стейкхолдеров регионального развития.

3. Система индикаторов управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона

В ходе исследования было установлено, что в управлении региональной экономикой, в частности при разработке планов, стратегий и программ социально-экономического развития используется множество различных индикаторов, причем в каждом регионе применяется свой набор индикаторов. Так, были проанализированы стратегии социально-экономического развития Воронежской, Белгородской, Тульской, Курской, Липецкой областей. Выяснилось, что из ста двадцати трех рассмотренных индикаторов универсальными (использованными во всех пяти областях) оказались лишь 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. Существенные различия в методике и составе оцениваемых параметров приводят к рассогласованности управленческих действий в регионах, являющихся подсистемами федеральной социально-экономической системы, что нарушает устойчивость национальной экономики, вызывает дифференциацию регионального развития и не способствуют тиражированию (бенчмаркингу) передового опыта.

Кроме общего несовершенства работы исполнительных органов государственной власти в части аналитической оценки состояния и перспектив регионального развития, в ходе исследования были выделены следующие недостатки

применения целевых индикаторов в целях мониторинга и диагностики региональной ситуации:

- отсутствие прямой преемственности и взаимосвязанности между индикаторами, характеризующими стратегию развития региона, федерального округа, к которому он относится, и, в целом, страны;

- трудно сопоставимая структура индикаторов, определяющих социально-экономическое развитие регионов;

- ряд индикаторов не рассчитывается индексным методом, являясь, по сути, набором статичных показателей.

В целях совершенствования планово-прогнозной, оценочной и аналитической работы региональных органов государственной власти в диссертации сформирована и предложена к практической реализации система индикаторов сбалансированного развития региона, ориентированная на использование в условиях расширенного применения проектного подхода, представленная в виде трехточечной пирамиды – тетраэдра, где вершинами являются подсистемы индикаторов, определяющих:

- 1) динамику и корректность реализации бизнес-процессов в проекте регионального развития;

- 2) соответствие критериям сбалансированного развития (прикладные индикаторы);

- 3) агрегированные данные регионального развития, являющиеся маркером для компаративного анализа промежуточных и итоговых результатов реализации проекта.

Использование индикаторов, характеризующих бизнес-процессы, является объективным требованием к реализации проектного подхода. Выделение группы прикладных индикаторов, включающей *экономические* (индексы ВРП, просроченной задолженности доходов населения и др.), *социальные* (индексы безработицы, занятости, смертности и др.), *институциональные* (индексы прозрачности власти, доступности связи, техники, технологий и др.), *экологические* (индекс динамики объемов загрязнений, расходов на сбор, обработку и переработку ТКО и др.) индексы соответствует принятому в данной работе в качестве постановочного положения о том, что сбалансированное развитие региона достигается в процессе консенсуального взаимодействия стейкхолдеров регионального развития: исполнительных органов государственной власти, бизнеса и населения.

Перечень целевых индикаторов, определяемых в границах каждого из реализуемых проектов, ранжируется на каждом подуровне (базовый коэффициент 1 присваивается блокам индикаторов). Стоит отметить, что в зависимости от масштаба и сложности поставленных в границах проекта задач, возможно масштабирование весовой сетки. Так, базовый коэффициент 1 может быть присвоен непосредственно социальным, экономическим, институциональным и экологическим индикаторам. Это позволит избежать эффекта размывания влияния существенных факторов на конечный результат проектов большого масштаба.

Исследование индикаторов (анализ и систематизация) в диссертации проведено в целях разработки предложений по совершенствованию мониторинга

социально-экономического развития региона. Проанализировав оцениваемые субъектами ЦФО параметры, отраженные в Стратегиях их социально-экономического развития, было принято решение о целесообразности формирования блочной системы индикаторов управления сбалансированным региональным развитием, применение которой в значительной степени способно повысить наглядность, объективность и достоверность мониторинга региональной ситуации, проводимого в целях контроля целевого состояния реализуемых в регионе проектов.

4. Рекомендации по совершенствованию организационных условий управления сбалансированным социально-экономическим развитием региона

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 и характеризуются особой значимостью в рейтинге условий регионального развития. Будучи достаточно динамичными и находясь под влиянием, в том числе, макроэкономических параметров, организационные условия, тем не менее, выступают в качестве наиболее управляемых при построении модели сбалансированного развития региона, что является основанием для их совершенствования.

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, определенная в стратегиях государственного и регионального развития, направленная на реализацию планов, прогнозов, программ и проектов развития территории.

В результате сравнительного анализа организационных условий сбалансированного развития Белгородской, Воронежской, Липецкой, Курской и Тульской областей было установлено, что, несмотря на идентичность реализуемых в указанных и других регионах управленческих задач, организационная упорядоченность и структура органов исполнительной власти существенно отличаются. Особое внимание уделялось структурам, осуществляющим проектное управление; регулирующим государственные закупки и проекты ГЧП, государственные и региональные программы. Оказалось, что 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, относится к структуре аппарата Губернатора и Правительства Воронежской области.

В диссертации обосновано, что для обеспечения эффективного управления сбалансированным развитием региона на основе гармонизации проектного и программного подходов, необходимо осуществить совершенствование организационных условий в следующих направлениях (каждое направление пред-

полагает создание структурного подразделения исполнительных органах государственной власти с соответствующими полномочиями или наделение необходимыми полномочиями имеющихся структур):

1) общее совершенствование, нацеленное на повышение качества и доступности информации для всех заинтересованных сторон, устранение административных барьеров и требований для участия заинтересованных сторон в реализуемых и планируемых к реализации проектах, повышение открытости органов региональной и муниципальной власти для приема, анализа и оценки инициатив прочих стейкхолдеров регионального развития (служба информационного обеспечения в управлении региональной политики);

2) оптимизация организационных структур с целью минимизации затрат, повышения прозрачности и динамичности работ, необходимых для реализации отобранных особым образом проектов (проектные офисы);

3) создание служб (подразделений), ответственных за своевременную и тщательную проработку возможных механизмов финансирования проектов (отдел проектно-организационной деятельности);

4) формирование подразделений, координирующих создание особых территорий развития и соответствующей инфраструктуры с учетом актуальных потребностей регионов, таких как: территории опережающего развития, особые экономические зоны, индустриальные и промышленные парки, технопарки и другие образования, позволяющие консолидировать усилия стейкхолдеров регионального развития (управление региональной политики);

5) создание служб (подразделений), ответственных за обеспечение коммуникационного обмена и сотрудничества 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 (служба информационного обеспечения, управление кадровой политики).

5. Процедура интеграции проектного подхода в действующую систему программно-целевого управления экономикой региона

Порядок принятия решения о разработке, реализации и оценке эффективности государственных программ регламентируется рядом нормативных актов федерального и регионального уровней, определяющих законодательные условия обеспечения сбалансированного развития региона. Заметим, что федеральные регламенты создают ограничения на вовлечение в процесс разработки программ стейкхолдеров регионального развития, так как предусматривают привлечение только специализированных научно-исследовательских и консалтинговых организаций, имеющих опыт разработки государственных программ или ведущих исследования по целевой тематике. Это обстоятельство противоречит идее, получившей распространение в настоящее время, заключающейся в том, что все группы субъектов региональной экономики, заинтересованные в собственном развитии, могут и должны принимать участие в управлении, так как необходимым условием достижения их собственных целей является создание условий для достижения целей остальных групп стейкхолдеров региональной

экономики. Вступая во взаимодействие по поводу установления целевых ориентиров эффективного партнерства (в процессе разработки стратегии регионального развития, реализации государственных программ или региональных проектов), субъекты региональной экономики, в том числе население, институты гражданского общества, организации сферы образования, исследований и разработок, оказываются равноправными участниками процесса управления сбалансированным развитием региона. Нарушение данного принципа снижает заинтересованность групп, отстраненных от управления, в достижении целей регионального развития, приводит к мотивационному нигилизму, вызывает оппортунистическое поведение, проявляющееся в саботировании мероприятий, предусмотренных стратегией, планом, программой, проектом. Обнаруженное противоречие, по нашему мнению, является серьезным недостатком программного подхода, устранение которого оказывается возможным в условиях расширенного применения проектного подхода к управлению региональным развитием. В этой связи, в диссертации предлагается трансформировать процесс разработки программ, с учетом требований проектного управления.

Уточняя действующий в настоящее время регламент, в диссертации рассматривается структура государственных программ, включающая паспорт и текстовую часть, в которой содержится: (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.

Указанная структура текстовой части государственной программы является универсальной, однако ее содержательное наполнение в различных регионах существенно отличается. При этом недостатками текстовой части государственных программ являются:

- наличие или отсутствие блоков учета ведомственных целевых программ и проектов в структуре государственных программ;

- обособление блока подпрограмм в виде отдельного элемента госпрограммы со своей текстовой частью и паспортом, а не в виде отдельного блока текстовой части госпрограммы, например, в Липецкой области, что представляется излишне регламентированным.

В диссертации обосновано, что крайне целесообразным и актуальным для достижения целей сбалансированного развития региона является включение в текстовую часть программы 7-го блока, являющегося необходимым для формирования и реализации проектов, соответствующих интересам стейкхолдеров регионального развития. Данный блок, как на этапе разработки государственных программ, с одной стороны, создает предпосылки для активизации механизмов структурного управления, с другой стороны позволяет получить дивиденды от реализации достижений проектного подхода.

Наряду с усовершенствованной структурой государственных программ, существующую практику было предложено дополнить применением достижений проектного подхода. При разработке процедуры интеграции проектного подхода в действующую систему программно-целевого управления региональным развитием, 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. Так, было предложено:

- привлекать к разработке проекта сторонних консультантов из числа представителей бизнес объединений, общественных организаций, представителей научного сообщества;

- повысить требования к проведению публичных слушаний, организовывать их на каждом этапе реализации проекта.

Ожидается, что эффект от интеграции проектного подхода в действующую систему программно-целевого управления экономикой региона будет проявляться в следующем:

- повышение качества составления государственных программ и обеспечение глубокой проработки профильных вопросов за счет привлечения специалистов и конечных потребителей услуг, оказываемых в ходе реализации программы (при этом решение о привлечении консультантов должно находиться в зоне ответственности исполнителя и экспертных подразделений);

- возможность экономии бюджетных средств за счет планирования привлечения внебюджетного финансирования. Так, реальные затраты областных бюджетов на реализацию государственных программ в 2015 г. в Липецкой области составили более 33 млрд. руб., в Воронежской области – более 77 млрд. руб. Существенный объем затрат на реализацию государственных программ вызывает острую необходимость в их софинансировании;

- получение объективной качественно-количественной оценки региональной ситуации и ее динамики посредством использования системы индикаторов

управления сбалансированным развитием региона, адаптированной к применению в условиях реализации проектного подхода;

- сокращение сроков и повышение эффективности исполнения целевых мероприятий в результате вовлечения в открытое планирование целевых ориентиров регионального развития (публичного обсуждения региональных проектов) представителей научного сообщества, общественных организаций, физических лиц, формирующих конкурентную среду участников процесса разработки и реализации проекта.

3. 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 консенсуального взаимодействия стейкхолдеров, направленного на достижение целевых ориентиров развития и способствующего повышению устойчивости социально-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 относится: 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.

4. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК Минобрнауки РФ:

1. Литвинов Д.А. Матричная модель взаимодействия стейкхолдеров регионального развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014, №11 (59). - С. 157-164. (0,44 п.л.; доля автора 0,31 п.л.)

2. Литвинов Д.А., Сироткина Н.В. Концептуальные положения управления сбалансированным развитием региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016, №2 (74). - С. 133-141. (0,625 п.л.; доля автора 0,4 п.л.)

3. Литвинов Д.А. Особенности разработки и реализации региональных государственных программ как инструмента обеспечения сбалансированного развития региона // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. -2017, №5. – С. 39-44. (0,75 п.л.; доля автора 0,5 п.л.)

4. Литвинов Д.А. Специфика индикативного управления как способа обеспечения сбалансированного развития региона // Регион: системы, экономика, управление. – 2018, №2 (41). – С. 130-134. (0,75 п.л.; доля автора 0,5 п.л.)

Монография и статьи в профессиональных журналах, сборниках научных трудов и материалах конференций:

5. Гончаров А.Ю., Литвинов Д.А. Сбалансированное развитие как комбинация оптимумов факторов развития региона // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014 г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С.136-143. (0,5 п.л.; доля автора 0,25 п.л.)

6. Литвинов Д.А. Инвестиции как условие сбалансированного развития региона // Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей 2014 г. Воронежский государственный университет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С.129-136. (0,5 п.л.)

7. Литвинов Д.А. Совершенствование управления государственно-частным партнерством как условие сбалансированного развития региона // Евразийский союз ученых. – 2014. - №6-1 (6). - С. 115-117. (0,1875 п.л.)

8. 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 уни-

верситет, экономический факультет; под редакцией Г.В. Голиковой. - С.39-45. (0,4375 п.л.; доля автора 0,219 п.л.)

9. Литвинов Д.А. Влияние структуры валового регионального продукта на достижение сбалансированного развития региона // 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. (0,56 п.л.)

10. Литвинов Д.А. Производственная диверсификация как фактор сбалансированного развития региона // 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.120-127. (0,5 п.л.)

11. Литвинов Д.А. Производственная специализация как фактор обеспечения сбалансированного развития региона // Дельта науки. – 2015. - №2. - С. 78-83 (0,375 п.л.)

12. Сироткина Н.В. Политика сбалансированного развития региона / Под ред. проф. Н.В. Сироткиной. – М.: Научная книга, 2017. – 544 с. (34 п.л.; доля автора 11,88)

Подписано в печать 12.10.18. Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 1,0

Тираж 100 экз. Заказ ____

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии Издательского Дома «ВГУ».
394018 Воронеж, ул. Пушкинская, 3