

*На правах рукописи*

**Толстогузов Олег Викторович**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА  
(НА ОСНОВЕ ОПЫТА РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (региональная экономика)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург  
2003

Работа выполнена в Институте экономики Карельского научного центра Российской академии наук.

Научный руководитель	доктор технических наук, заслуженный деятель науки Республики Карелия <b>Шишкин Анатолий Иванович</b>
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук <b>Жихаревич Борис Савельевич</b> , кандидат экономических наук <b>Лаптев Александр Александрович</b>
Ведущая организация	Карельский региональный институт управления, экономики и права Петрозаводского государственного университета при Правительстве Республики Карелия

Защита состоится 28 октября 2003 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 002.079.01 в Институте проблем региональной экономики Российской Академии наук по адресу: 198013 г. Санкт-Петербург, ул. Серпуховская, д.38.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института проблем региональной экономики Российской Академии наук.

Автореферат разослан 26 сентября 2003 г.

Отзыв на автореферат просим направлять по адресу: 198013 г. Санкт-Петербург, ул. Серпуховская, д.38.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук

 Т.В. Шабунина

**Актуальность темы.** Философы, экономисты и социологи называют современную цивилизацию «обществом риска». Все более актуальной становится задача управления в условиях неполноты информации и неожиданностей. Новая управленческая ситуация, скорость и глубина перемен бросают вызов способности человека ориентироваться в окружающем мире, адаптировать свое сознание и приспособиться к быстрым изменениям.

Приграничный регион Карелия неожиданно столкнулся с последствиями глобальных изменений: обострение международной и межрегиональной конкуренции, изменение экономического и политического контура управления регионом, увеличение объема и скорости движения капитала, появление новых информационных технологий и т.д. Сложилась вполне объективные причины для появления стратегии региона как неизбежной управленческой реакции на возникшие обстоятельства. Принятая в 1998 году Концепция социально-экономического развития Республики Карелия оказалась недостаточной в отношении решения прогностических задач и позиционирования региона в системе вызовов. Делать это необходимо для того, чтобы понять и оценить свои возможности, статус, сформулировать и предъявить доминирующим центрам свои приоритеты и обрести навыки стратегического мышления. Все это накладывает отпечаток на выработываемые стратегии *региона*, или точнее *административной территории*<sup>1</sup>.

Для того чтобы соответствовать современной среде, быстрота принятия решений в регионе должна быть адекватной сложности и скорости изменений в среде. В ином случае руководство региона вынуждено будет пойти по линии упрощения стратегических позиций, покинув нестабильные сферы деятельности, т.е. перестать быть активным экономическим субъектом – потерять качество управляющего субъекта. Подготовка решений должна быть направлена на восприятие новых факторов и инноваций во внешней среде, на повышение адаптивности регионов в рыночных условиях, используя методологию территориального стратегического планирования.

Современная система управления включает в себя повторяющиеся по циклу элементы «планирования», «организации», «координации», «контроля». Система планирования состоит из стратегического плана с необходимой детализацией. Однако сложившаяся в настоящее время система планирования хорошо методически отработана только в части годового прогнозирования и расчета бюджета. Это позволяет решать отдельные проблемы оперативного характера и переносит в будущее решение наиболее серьезных из них.

Происходящие в экономике перемены, активное использование современных информационных технологий, новых стандартов качества управления требуют формирования новой системы управления и новой

---

<sup>1</sup> Эта оговорка вызвана сложностью понятия «регион», предполагающего выделение общих особенностей и обстоятельств, служащих предпосылками для вычленения географических границ на основе экономической компоненты и учета новых обстоятельств и тенденций регионализации страны.

квалификации (знаний, умений, навыков). Стратегическое территориальное экономическое планирование представляет собой особый вид управленческой деятельности: аналитический процесс, состоящий из обоснования целей развития административно-территориальных образований и механизмов их достижения. Данная деятельность становится профессиональной и нуждается в своей особой логике мышления, в логико-методологических схемах и правилах, способных соединять исследовательскую работу с проектной (объединяющей прогнозирование, программирование, проектирование и т.п.) и практической деятельностью.

В контексте формирования нового стиля мышления в сфере управления в диссертационной работе исследованы предпосылки для конструктивного использования опыта, накопленного в предыдущие годы. В целях расширения его применения к задаче управления регионом предложена система **профессиональной поддержки** и сопровождения стратегического планирования в рыночных условиях.

**Разработанность проблемы.** Основой диссертационного исследования является обобщение и анализ результатов разработки и реализации концепции социально-экономического развития Республики Карелия «Возрождение Карелии» и ее второй редакции, комплексной программы социально-экономического развития Республики Карелия на период 2002-2006 гг., анализ состояния и развития территориального планирования в России и за рубежом.

Работа базируется на результатах региональных исследований таких известных авторов, как Бутов В.И., Гранберг А.Г., Гринчель Б.М., Жихаревич Б.С., Игнатов В.Г., Литовка О.П., Минакир П.А., Некрасов Н.Н., Осипов А.К., Павлов К.В., Ратнер Н.М., Рохчин В.Е., Татаркин А.И., Шнипер Р.И. и ряда других авторов.

В работе этих авторов рассматриваются теоретические и методологические вопросы использования и совершенствования управления и планирования развития территорий, отраслей народного хозяйства, межотраслевых комплексов, вопросы регионального воспроизводственного процесса<sup>2</sup>.

В Республике Карелия региональными исследованиями и проблемами территориального стратегического планирования занимаются Акулов В.Б., Немкович Е.Г., Губанов Г.П., Дружинин П.В., Морозова Т.В., Ревайкин А.С., Савельев Ю.В., Сачук Т.В., Шишкин А.И., Шлямин В.А. и другие. С 1999 года в Институте экономики Карельского научного центра РАН проводятся системные исследования проблем стратегического планирования и прогнозирования развития Республики Карелия.

В последние три года активность регионов в отношении разработки управленческих документов стратегического характера увеличилась. Общее количество разработанных стратегий, концепций, программ, использующих элементы стратегического планирования, насчитывает уже около сотни. Ра-

---

<sup>2</sup> В работе использовался сервер МЦСЭИ Леонтьевский центр «Стратегическое планирование в городах и регионах России».

нее разработка таких документов была прерогативой регионов или крупных промышленных центров (такие как Санкт-Петербург и Ленинградская область, Нижний Новгород, Саратов, Новосибирск, Череповец, Омск, Пермь). Теперь в данный процесс включились и малые города (такие как Алексин, Каргополь, Новошахтинск, Дзержинск, Шуя, Покров).

Отсутствие общепризнанной методологии стратегического планирования породило большое разнообразие методов и технологий. Отсутствует единство не только в форматах, но и названиях разработанных документов. В последнее время резко активизировались исследования в области методологии территориального стратегического планирования, подготовки научно-теоретического обоснования данного процесса. Постановка задачи исследования исходит из современной управленческой ситуации, необходимости подготовки и принятия решений в условиях стратегических неожиданностей и других последствий глобальных изменений, отсутствия полной информации в силу ее коммерциализации, сужения управленческого поля, влияния доминирующих центров и управленческой неуверенности лидеров в регионах.

**Гипотезой исследования** является предположение о том, что работа по созданию методического инструментария и механизмов реализации стратегии региона, как и сам процесс разработки стратегии, является единым непрерывным процессом управления, учитывающим реалии и потенциальные возможности региона.

**Целью диссертационного исследования** является разработка методологических положений инструментария определения и реализации стратегии приграничного региона в новых рыночных условиях (на примере Республики Карелии).

**Для реализации цели решены следующие задачи:**

1. Осуществлен анализ состояния и истории развития методов и подходов к разработке стратегического планирования региона в вышеуказанных условиях и рисках.
2. Исследован контур формирования системы территориального планирования приграничного региона (существующей нормативно-правовой базы, регламентирующей управленческие стандарты, как российские, так и международные, и т.д.).
3. В рамках существующей типологии регионов Российской Федерации исследованы факторы, оказывающие влияние на формирование системы территориального стратегического планирования приграничного региона.
4. Созданы принципы организации процесса стратегического планирования развития региона и методика разработки адаптивной стратегии и ее реализации.

**Методологическую и теоретическую основу** исследования составляют теория управления, системный анализ и исследование операций как метод междисциплинарной экспертизы. При объяснении экономических процессов использовались подходы: макроэкономический, основанный на методах эко-

номического анализа; институциональный, основанный на теории собственности и транзакционной экономики; методологический, реализуемый через рефлексивно-акмеологические семинары и деловые игры.

Теоретическую основу диссертационного исследования составляют анализ теоретических и прикладных разработок отечественных и зарубежных авторов в области территориального стратегического планирования экономических процессов. В ходе исследования были использованы материалы научно-исследовательских работ Института экономики Карельского научного центра РАН, методические и аналитические материалы по разработке и реализации комплексной программы социально-экономического развития Республики Карелия, республиканских комплексных и целевых отраслевых программ, Доктрины развития Северо-Запада России, статистические данные, материалы научно-практических конференций и семинаров.

**Объектом исследования** является формирующаяся система территориального стратегического планирования и управления в регионе Республики Карелия, **предметом исследования** – процесс разработки и реализации стратегического планирования социально - экономического развития Республики Карелия как важнейшего элемента системы территориального управления.

**На защиту выносятся следующие основные положения:**

**1. Классификация основных принципов стратегического планирования** осуществляется как в контексте особенностей данного аналитического процесса, так и особенностей применения в практической деятельности **адаптивного управления** развития приграничного региона (*обуславливающей необходимость выделения методологических принципов*) в новых рыночных условиях.

**2. В условиях необходимости обеспечения непрерывности и цикличности процесса и других методологических принципов** целесообразно использовать **системотехническую схему** организации процесса стратегического планирования, составленную из восьми последовательных этапов: предпроектный, организационный, проектирование процесса, формирование процесса, исследовательский, формирование стратегии действий, согласование и утверждение, реализация и мониторинг.

**3. В условиях постоянного влияния фактора границы, приграничного и трансграничного взаимодействия, особенностей системы управления региона (предвыборные циклы, подготовленность команды управления и др.) в связи с созданием уникальности региона, пользующейся спросом, вызванным межрегиональной и международной конкуренцией, требуется непрерывное изменение управленческой практики. В вышеуказанных условиях целесообразно применять принципы и алгоритм адаптивной стратегии, основанной на обновлении понятий и постоянном специфицировании методологических и методических принципов стратегического планирования в отношении достижимости цели и применяемых средств.**

**4. В специфических условиях и типологических особенностях приграничного региона** стратегическое планирование осуществляется в

условиях перехода от исключительно **внутрирегионального** подхода к подходу, основанному на **межрегиональной** интеграционной модели и формировании *мегапроектов* (**проектный подход**).

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

- 1. В новой постановке задачи** территориального управления и принятия стратегических решений по развитию региона, а именно в учете особых условий наличия стратегических рисков и неполноты информации, порождающих неуверенность лидеров региона.
- 2. Выявлены факторы**, определяющие региональные особенности стратегического планирования в Республики Карелия как приграничного региона и дана спецификация Карелии через раскрытие значения приграничности как существенного фактора в контексте процессов глобализации и регионализации.
- 3. Предложены основные принципы и алгоритм адаптивного управления** с учетом особенностей системы управления региона, условий стратегических рисков, неполноты информации, столкновении разных ценностей, необходимости сопровождения принятия решений (обновление уникальности региона, проведение рефлексивно-акмеологических семинаров и тренинговых программ для команды управления регионом и активных участников процесса принятия стратегических решений).
- 4. Предложена модель задания сценарных условий и проведено позиционирование** региона в системе выборов в контексте Доктрины развития Северо-Запада России и предложены **основные принципы** организации разработки и реализации формулы развития Карелии с **учетом рефлексивного отношения** на изменение внешней среды и **проведения ревизии** миссии, стратегических (долгосрочных и среднесрочных) целей региона.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в их использовании при разработке концепции и среднесрочной программы социально-экономического развития Республики Карелия. Также они могут использоваться при разработке учебных курсов по подготовке государственных и муниципальных служащих.

**Апробация результатов исследований.** Основные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в 12 публикациях автора самостоятельно (7) и в соавторстве (5). Материалы диссертации использовались при разработке концепции «Приоритеты в развитии г.Петрозаводска на 1998-2001 гг.» (1998), Концепции социально-экономического развития Республики Карелия на период 2002-2006-2010 годы. Возрождение Карелии» (1999) и ее второй редакции с учетом изменений и дополнений (2003), Основных направлений деятельности Правительства Республики Карелия по социально-экономическому развитию Республики Карелия на 2002-2006 гг. (2002), Доктрины развития Северо-Запада России (2001). В 2000 г. диссертант в составе коллектива авторов стал лауреатом конкурса Российской Академии наук

(проводимого Уральским отделением РАН) по разработке концепции и стратегии развития областей и регионов России.

Материалы исследований докладывались на российских и международных научно - практических конференциях и семинарах: Школа-семинар «Молодежная инновационная политика: Концепция развития Республики Карелия» (1994), семинары ОЭСР (Competition Law and Policy Division OECD, Centre for Co-operation with Non-Members) по слияниям в странах Балтийского региона (2000-2001), научно-практическая конференция «Рыночные преобразования в России и Карелии: опыт первого десятилетия и взгляд в будущее» (2002), Международная научно-практическая конференция «Третьи Арсеньевские чтения» (2002), Первый общероссийский форум городов – лидеров стратегического планирования (2002), семинары Международного центра социально-экономических исследований «*Леонтьевский центр*» и Фонда «Центр стратегических разработок *Северо-Запад*».

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы, содержащего 168 источников.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, формулируются цели и задачи исследования, сделан обзор основных разработок в области территориального управления, приведены основные научные положения, защищаемые автором, предмет и объект исследования, отражена научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** проведен анализ развития теории и практики территориального планирования в России и за рубежом, рассмотрены научные основы территориального планирования и место стратегического планирования в системе российских и зарубежных региональных исследований, дан ретроспективный анализ развития и современного состояния систем и методов территориального стратегического планирования в России и выявлены факторы, влияющие на формирование системы стратегического планирования в Республике Карелия.

Стратегии территориального развития в современном виде стали популярны в Европе относительно недавно – в конце восьмидесятых годов. Большое влияние на распространение стратегического планирования оказали идеи городского маркетинга, возникшие в США. Произошедшие в последнее время множественные изменения в обществе и окружающей среде, обозначенные общим процессом глобализации, потребовали рефлексии и изменения мировоззрения, в том числе в процессах стратегических реакций и различных подходах к планированию в связи с конкуренцией между регионами и действиями межрегиональных кластеров. В связи с выбором альтернативы из двух путей: либо дрейфовать по воле течения, либо выбрать *свой* осознанный путь, - появилась необходимость совмещать различные измерения и уметь обозреть картину, являющуюся продуктом стратегического мышления, формулирующего новые парадигмы и модели управления регионом.



Существует несколько определений стратегического планирования<sup>3</sup>. Традиционная система планирования ограничивается только пространственным планированием, прогнозированием и расчетом бюджета, что дает решение только оперативных проблем.

В целях точного определения границ проблемного объекта и решения поставленных задач автором используется предположение о том, что стратегическое мышление акцентирует внимание на основной региональной идее, которая затем переводится на язык конкретной экономической стратегии, направленной на полное использование возможностей реализации человеческих и природных ресурсов региона и его духовного потенциала.

В последние годы активность российских регионов в отношении разработки управленческих документов стратегического характера выросла. Появились стратегические документы мегарегионов. Разнообразие подходов породило и большое разнообразие методов и технологий. Отсутствует единство не только в форматах, но и даже в названиях разработанных документов. Состав документов варьируется в зависимости от поставленной перед разработчиками документов и состава участников их разработки и реализации планов. В последние несколько лет активизировались исследования в области методологии территориального стратегического планирования, подготовки научно-теоретического обоснования данного процесса. Недостаточность научно-методического обеспечения процесса стратегического планирования вызвала необходимость в данных исследованиях.

Во второй главе представлены контур и общие принципы создания системы территориального стратегического планирования социально-экономического развития региона, правовые рамки и регламент разработки стратегии развития региона, анализ понятия регион и типологии приграничных регионов и факторов, определяющих особенности стратегического планирования в Республике Карелия как периферийного и приграничного региона. Автором исследована специфика Карелии через приграничность как существенный фактор в контексте процессов глобализации и регионализации. В диссертации рассмотрена сложившаяся типология регионов, основанная на определении характерных функциональных признаков территорий. При этом сделан вывод о необходимости учета новых тенденций. Так центрами экономических регионов становятся «центры принятия решений», не столько технических или технологических, сколько финансовых, корпоративно-стратегических и социально-культурных.

**Пространственная логика** новой регионализации определяется локализацией, прежде всего, управления финансовыми и товарными пото-

---

<sup>3</sup> В качестве рабочего принят подход М.Сизонс: *стратегическое территориальное планирование представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в обосновании таких целей развития административно-территориальных образований и механизма их достижения, реализация которых обеспечивает эффективное развитие территорий в долгосрочной перспективе в изменяющихся условиях внешней среды.*

ками. Поэтому важно специфицировать регион не только и не столько географическим измерением (отмечая политико-административные и другие свойства), но и экономическим и культурным (в том числе выделяя цивилизационные и исторические свойства), как самодостаточный социальный организм, находящийся в единстве со своей средой. Автором сделан вывод о том, что некорректно отождествлять понятия «*регион*» и «*территория*», так как проявление региона связано с практической самоидентификацией определенной территориальной общности и его позиционированием в системе вызовов. Поэтому в работе предлагается в процессе стратегического планирования регионального развития исходить из принципа целостности объекта управления.

Главным фактором, обусловившим специфику приграничья, является набор экономических характеристик. Территория Республики Карелия составляет 1% территории РФ с долей численности населения 0,5% от населения России, однако по ряду позиций занимает существенное место в экономике России<sup>4</sup>. Две трети продукции промышленных предприятий республики поставляется на экспорт. По территории Карелии проходит наиболее протяженная, свыше 700 км сухопутная граница Российской Федерации с Финляндией, членом Европейского Союза (ЕС). Карелия расположена на важнейших существующих транспортных магистралях, соединяющих индустриально развитые районы России с незамерзающим северным портом Мурманск и через Финляндию со странами ЕС.

Специфика приграничной территории является следствием различий и общности одновременно двух соприкасающихся систем, которая образует зону со свойствами, присущими как одной, так и другой стороне. В работе автор опирается на вывод о том, что, учитывая экспортную направленность республики и фактическую интеграцию карельских предприятий в мировую экономику, внешнеконъюнктурные факторы являются наиболее значимыми среди факторов, повлиявших на замедление темпов экономического роста в республике. Так рецессия мировой экономики, вызвавшая падение цен на мировом рынке по традиционным товарам карельского экспорта (пиломатериалы, целлюлоза, мешочная и газетная бумага, алюминий), высокие вывозные таможенные пошлины на товары, экспортируемые из республики, увеличение сроков возврата НДС предприятиям-экспортерам повлекли за собой сокращение доходов предприятий, ухудшение их финансового положения, снижение налоговых поступлений в бюджет и т.д.

В диссертации Республика Карелия определена как *относительно слабый центр экономической активности, прижатый к границе и не опирающийся в полной мере на инфраструктуру собственной страны.*

---

<sup>4</sup> На долю республики приходится 23,6% объемов российского производства железорудных окатышей, 49,5% мешков бумажных, 20,5% бумаги (в том числе 30,8% газетной бумаги), 39,8% тракторов для лесозаготовок, 3,4% вывозки древесины, 4% пиломатериалов, 3,4% целлюлозы товарной, 3% картона.

Ослабляет стартовые позиции и увеличивает риски то, что республика характеризуется преимущественно моноотраслевой структурой хозяйства. В структуре промышленного производства республики лесопромышленный комплекс занимает ведущее место, в его отраслях работает 53 % всех занятых в промышленности республики. Доля комплекса в общем объеме произведенной продукции по республике составила более половины. В структуре экспорта продукции республики доля лесопромышленного комплекса составляет около 60 %.

В то же время в сложившейся системе разделения труда на Северо-Западе по всей видимости и далее будут отстраиваться коридоры развития как замыкание пути от новых источников сырья к терминалам (в целях соединения с вынесенными звеньями технологических цепочек). Выстраиваемые магистрали либо упрутся в пограничные переходы (как в Карелии) либо должны опереться на проектируемые грузовые терминалы на железной дороге и в портах (Мурманск, Санкт-Петербург, Оулу, Хельсинки и другие международные терминалы), через которые сырье должно вывозиться на экспорт.

В работе автор выдвигает предположение, что фактор приграничности и трансграничное экономическое сотрудничество создают предпосылки для успешного развития региона и возможности для самостоятельного выбора по использованию данного ресурса. Однако для этого **масштаб экономической составляющей** приграничного региона должен превосходить соответствующие масштабы ее политической и административной компоненты. Поэтому главной задачей при стратегическом планировании становится выявление целесообразного управленческого масштаба планирования в пределах оощаемого предела власти (собственности), управления и контроля за стандартами.

Автором принято в качестве аксиомы утверждение, что в отличие от других регионов сырьевой провинции Северо-Запада России, интенсивно теряющих население, в Карелии не происходит потери этнокультурной и социальной идентичности. Она теряет население за счет естественной убыли. Историко-культурные и природно-климатические условия жизни позволяют системе жизни в целом устойчиво воспроизводиться. Поэтому можно утверждать о возможности обсуждения новой модели освоения территории.

В целях дальнейшего исследования автором предлагается считать *регион* подсистемой, для которой отформатировано и ооконтурено управленческое поле и предъявлена система выборов, в которой предложено обозначить свои позиции. Последние обязательно выделяют и обозначают следующие важные моменты: в каких *мегапроектах* заявлено участие и какое *место* предполагается занять в сложившихся *геоэкономических моделях*.

В работе исследованы позиции, занимаемые республикой в системе политических и экономических отношений, на карте собственности и карте потоков (финансовых, товарных, кадровых) с учетом или отражением фактической управляемости (или неуправляемости) этих потоков (или возможности участия в управлении). Подчеркивается, что Карелии принадлежит особая роль в едином экономическом пространстве России

– ЕС. В стратегии «Северного измерения Европейского Союза» Республика Карелия определена как приоритетная территория для сотрудничества с Российской Федерацией<sup>5</sup>. Автор на языке формул выражает это следующим образом: **Карелия – транзитный регион на границах РФ, ее столица – мультимодальный транспортный узел в системе транспортных коридоров (внутренних и международных).**

В диссертационной работе проведены исследования процесса формирования стратегии как феномена социальной сферы, на основании результатов которого выделено стратегическое планирование в особый тип деятельности, включенного в контекст практической деятельности людей и формирующего особый тип прожективного мышления (объединяющего прогнозирование, программирование, проектирование и т.п.), которое точно так же нуждается в *своих* средствах, логике и формах организации.

Прежде всего, автор отметил следующие свойства исследуемого феномена.

Фундаментальным является следующее, сформулированное в работе, положение: **нельзя навязать сложной системе несвойственное ей решение – при силовом воздействии она все равно неизбежно "свалится" на характерное для этой системы собственное решение.**

Этот вывод, сделанный в рамках теории систем, подтверждается практической работой. В качестве следствий фундаментального положения в диссертации выведены следующие: *управляющая система принимает решения не произвольные, а в соответствии с имеющимися стандартами, как внутренними, так и привнесенными извне. В определенной сформированной правовой и экономической среде принимаются адекватные ей политические и экономические решения по целям и по способам их принятия.*

Практическая деятельность по подготовке стратегических управленческих документов Республики Карелия (при непосредственном участии диссертанта) показала, что подготовка общества к управленческим инновациям проходит через циклические шаги с четырехлетним периодом<sup>6</sup> с возвратом и коррекцией и модернизацией решений:

- первый шаг (основы стратегии региона),
- второй шаг (среднесрочная стратегия и стратегический план),
- третий шаг (проектная реализация стратегии).

Поэтому в работе сделан вывод, что для достижения цели - построения высокоэффективных систем управления в регионе - требуется как минимум три циклических шага (т.е. 12 лет). Смысл концепции "внедрения" современных

---

<sup>5</sup> *Сотрудничество региональных союзов Финляндии и Республики Карелия вышло на принципиально новый уровень: создан еврорегион «Карелия». Основной целью данного проекта является адаптация стандартов, повышение благосостояния жителей приграничных территорий посредством трансграничного сотрудничества и создание нового механизма взаимодействия на границах ЕС и России.*

<sup>6</sup> *Предвыборный цикл в Республике Карелия.*

методов социально - экономического развития автором предлагается выразить через три категории: *стандарты управления, качество, образование.*

**Зрелость стратегии тождественна зрелости команды управления регионом** (утверждение предлагается автором как аксиома).

Управление основано на определенном элементе власти, однако не сводится к команде на расстояние вытянутой руки, а также включает *установление стандартов, мониторинг и контроль стандартов.* Вследствие существования *пределов регулирующей способности* к формуле регулирования добавились регуляторы процессов социальной сферы в виде *договорной общественной бюрократии.* В работе сделан вывод о том, что новое общественное управление (**менеджмент общественного договора или социального партнерства**) предполагает строгий контроль ресурсов и накладывает новую матрицу заданных и измеряемых индикаторов выполнения стратегических планов для определения общих затрат и выгод; а в региональной политике наряду с институтами глобального общества (стандарты ГАТТ/ВТО, демократические институты и т.д.) появляется *новая доминанта, обусловленная институтами гражданского общества.*

В работе сделан вывод о том, что формирование институциональной среды (правила игры, договоры и т.д.) предусматривает договорные отношения с целью установления **частного порядка** в дополнение к судебному порядку. Действующее законодательство, регулирующее деятельность экономических субъектов, содержит значительное число диспозитивных норм, позволяющих разработать и внедрить такие действенные соглашения или контракты. В то же время невозможно предвидеть и разрешить все проблемы заранее, управление контрактами должно осуществляться на основании удерживаемых ценностей. Поэтому, по предложению автора, удержание ценностей и создание ответственных за данный процесс структур является важнейшей задачей институционализации и требует создания **адаптивной системы управления** общественными отношениями.

Практика разработки территориальных стратегических планов социально - экономического развития региона является сложным процессом, который необходимо осуществлять при соблюдении следующих четырех групп **принципов**<sup>7</sup>:

**Системотехнические принципы:** системность (целеполагание, ценности, целостность, взаимосвязь элементов и другие категории системного анализа и системотехники), обоснованность и ясность стратегических целей, минимизация рисков при вариантности сценариев, эффективность и адаптивность управляющей системы и процесса управления,

---

<sup>7</sup> В основе предложенной в работе классификации – специфика формирования отношений с субъектами, влияющими на формирование стратегии и принятие решений: экспертами, имеющими информационные ресурсы, субъектами управления, имеющими политические ресурсы, командой управления, имеющей организационные ресурсы, и людьми, обладающими идеологическими ресурсами и управляющими исследуемым процессом разработки и реализации стратегии.

настрой на адекватность реалиям и другие.

**Политические принципы:** легитимность и демократичность, интерактивный принцип и развитие практики социального партнерства, адекватность ожиданиям предпринимателей, населения, власти, сохранение баланса интересов субъектов, вовлеченных в процесс стратегического планирования, и другие.

**Организационно-командные принципы:** адекватность стратегического планирования действиям команды управления, конфиденциальность и мультиплановость.

**Методологические принципы:** готовность к структурному изменению системы управления (формирование стратегии территориального развития необходимо осуществлять с учетом возможных изменений внешней среды, которые могут обусловить корректировку целей, приоритетов и механизмов их реализации), непрерывность процесса, учет цикличности, установка на преемственность и другие.

В работе сделан вывод о том, что соблюдение методологических принципов наиболее важно, так как исследуемые процессы являются инерционными, а сама подготовка общества к управленческим инновациям проходит через циклические шаги с четырехлетним периодом (в Республике Карелия) с возвратом и коррекцией решений:

- разработка основ стратегии региона, ее ядра или центрального момента в виде образа региона (система ценностей и приоритетов региона);
- разработка среднесрочной стратегии и стратегического плана действий, подготавливающих рабочие площадки для формирования региональных проектов и формирование организационной стратегии, определяющей необходимые действия по продвижению региональных проектов (инициированных в рамках стратегии);
- реализация проектов, являющихся одновременно «трансляторами» приоритетов региона в соответствии с заданными ценностями и достигнутыми договоренностями.

Реализацию принципа непрерывности и преемственности по предложению автора целесообразней осуществлять через рефлексивно-акмеологические семинары с командой управления регионом и участниками процесса управления. Объективность циклической эволюции «стратегирования», как продукта формирующегося мышления, позволяет рассчитывать на преемственность основных принципов и позиционирования региона при смене лидера региона, поскольку внимание на практике уделяется отношениям с субъектами управления и осмыслению причинно-следственных связей, в манипулятивном отношении к которым находится эта практика, и развитию понятийного мира проблематики путем развития семантических отношений (формул, логических конструкций и т.д.). В случае если не происходит достаточно точного попадания до ожидаемых обществом логико-смысловых конструкций и семантических отношений, то происходит смена лидера.

В третьей главе приведены формальные предпосылки формирования системы стратегического планирования в регионе, предложен методический инструментарий процесса разработки и реализации стратегического планирования развития региона, основные модели и технологии адаптивного управления приграничным регионом и процесса разработки и реализации стратегических документов (концепции, стратегического плана, среднесрочной программы) по социально-экономическому развитию региона.

Задачи управления возникают лишь тогда, когда необходимо добиться, чтобы управляемый объект вышел на желаемую траекторию развития. Взаимоотношение управляемого объекта  $O$  и управляющей системы  $S$  представлено на рисунке 1.

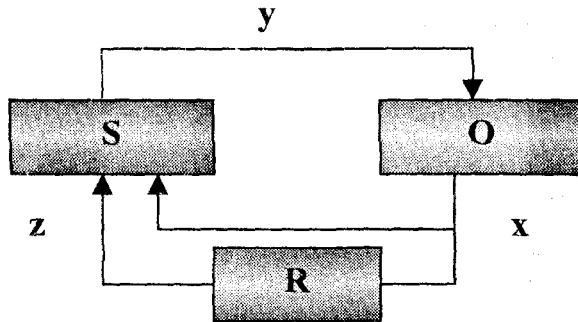


Рис. 1. Системотехническая схема задачи стратегического планирования

Состояние управляемого объекта  $O$  описывается элементом  $x$  фазового пространства  $X=\{x\}$ , его эволюция во времени – последовательностью  $x_1, x_2, \dots, x_n$ . Пусть указано пространство управлений  $Y=\{y\}$ . Управляемый объект характеризуется уравнением движения (к которому надо еще добавить правила выбора управляющих воздействий, в общем случае также зависящих от предыстории):

$$x_{t+1} = g(x^t, y^t), t = 1.$$

В случае если уравнения движения известны неточно или меняются во времени непредсказуемым способом в результате случайных возмущений, то к управляющей системе  $S$  добавляется регулятор  $R$ , который перенастраивает систему в случае появления дополнительной информации об объекте или при изменении его характеристик, тогда

$$y_t = f(x^t, y^{t-1}, z^t),$$

где  $z$  – элемент, определяющий характер возмущения.

Выбор управляющих воздействий реализует управляющая система. Систему правил  $\{f\}$  будем называть **стратегией управления**. Стратегия измерима относительно будущего (зависит от будущего поведения процесса, внешних условий и критериев устойчивости ценностей организа-

ционной системы). Принято в работе, что система уравнений устойчива в пределах заданного интервала ( $\tau$ ,  $\Delta x$ ). Стратегию выбирают так, чтобы движение объекта в фазовом пространстве обладало тем или иным свойством. Траектории управляемого процесса в пространстве управления должны удовлетворять каким-то (однако четко сформулированным) условиям, которые именуют **целями управления**.

Простейшие стратегии называются **программными**, не зависящими от эволюции объекта или процесса. Такая стратегия представляет собой фиксированную последовательность управленческих действий в отношении объекта на пространстве управлений. Такие стратегии удобны в реализации, и замечательно, что они действительно появляются при решении многих задач теории управления регионом.

По мере усложнения задач, возлагаемых на системы управления, появляются трудности в обеспечении заданного качества управления из-за уменьшения объема априорной информации об объекте. Для преодоления этих трудностей при разработке систем управления, функционирование которых происходит в условиях неопределенности, в работе предложено применить **принцип адаптации**.

Исходя из условий задачи, дано определение **адаптивного управления**. Это такое управление, когда желательное состояние (цель) развития региона определяется на основе предшествующего управления регионом (т.е. на основе накопления опыта и обучения системы в ее поведении). При этом из альтернативных стратегий выбирается наиболее адекватная целям (приближающая к целям). Внешние условия и стандарты могут повлиять на принятие решений как в плане содержания, так и в плане формы (по крайней мере они задают внешние форматы документов и решений). Они зависят от будущего поведения процесса и стратегии (которая в данном случае измерима относительно будущего), т.е. она не программируема – ни в какой момент времени управления нельзя быть уверенным, что стратегия «настроилась» на конкретные условия и уже реализует правила выбора. *Важный вывод (сделанный в данной работе) – в случае адаптивного управления резко возрастает роль обучения и повышения квалификации.*

Накопленный опыт построения стратегии развития региона и мониторинг ее реализации дали основания диссертанту полагать:

- стратегическая цель принципиально достижима, а промежуточная цель достижима на определенных интервалах времени;
- для каждого региона в отсутствии возмущений среды существует приводящая к цели программная стратегия;
- влияние давних стратегических целей и действий затухает с течением времени;
- структурные изменения, достигнутые на промежуточных этапах, остаются в системе ценностей.

Принято в работе, что при таких допущениях *существует адаптивная стратегия*, реализуемая путем задания последовательности деятель-



ности людей и активного манипулирования социальной средой посредством передачи определенных мотивов и ценностей. Ее основные принципы (сформулированные в работе) заключаются в применении формальных и содержательных предпосылок с одной стороны, что позволяет конструктивно использовать накопленный в предыдущие годы опыт, а с другой - в организации специальной работы, что позволяет перешагнуть горизонт старого опыта и пересмотреть понятия и на основе принципов задать процесс обновления, создающий уникальность региона.

Показано, что в процессе разработки стратегии необходимо **конкретизировать и специфицировать** методологические и методические принципы территориального управления (стратегического планирования) в отношении достижимости цели и определить способы формирования отдельных программ. Логическая схема управления процессом определена в работе следующей триадой: *принципы – цели - приоритеты*. Организацию процессов предложено осуществлять таким образом, чтобы на очередном шаге осуществлялась итерация понятий и принципов (посредством обратной связи) (рисунок 2).

Поскольку одну из ключевых проблем в рамках методологии стратегического планирования представляют собой способы и методы выявления и увязки интересов населения, хозяйствующих субъектов и государственных интересов, то сделан вывод о том, что *адаптивная стратегия* нуждается в соответствующих способах реализации, а именно *механизмах изменения ценности требований во времени, перевода фокуса внимания, оценки требований, выбора потенциально жизнеспособных коалиций*. Поэтому не случайно в работе обращается внимание на выбор коллективных решений и построение частного порядка, дополнительного судебному, и на внедрение принципа адаптации.

Следующий рассмотренный в работе аспект - это **акцентирование внимания на практике отношений** с основными субъектами управления, на **осмыслении отношения** между ними и на **развитии понятийного восприятия** проблематики (формул, логических конструкций) в соответствии с *критерием целесообразности*. Стратегическое планирование – это еще и проект системы диалогов с решающими центрами (имеющими интерес на территории республики, заинтересованными в предложении по приумножению своего капитала), направленный на построение проектов трансляторов по передаче своих целей, приоритетов, стандартов и т.д.

В рамках предложенной в диссертационной работе **методики разработки адаптивной стратегии** определена работа по формированию системы смыслов, ценностей и мотивов деятельности людей. Данные категории могут иметь различный вес и значение для разных групп жителей региона. Проблема использования понятий и категорий состоит в том, что они по определению могут меняться под определенным *воздействием и манипуляцией*. В первую очередь речь идет о целесообразных изменениях **управленческой практики, обновлении, создающем уникаль-**

ность региона, пользующуюся спросом с учетом межрегиональной и международной конкуренции.

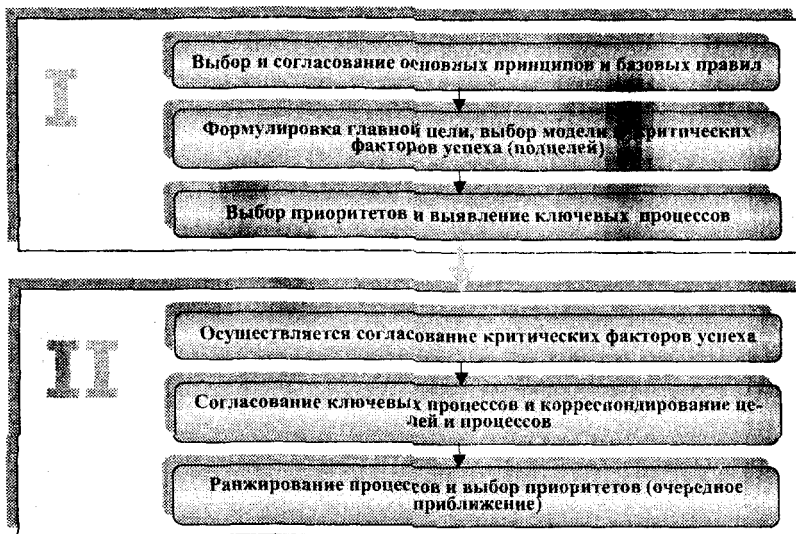


Рис.2. Циклический процесс управления качеством процесса управления ( I - фаза исследования понятий, II - рефлексивная фаза)

Для реализации указанных целей и принципов автором предложена инфраструктура профессиональной поддержки процесса стратегического планирования (рисунок 3).

На основе **концепции организованной творческой технологии** автором разработан **алгоритм управления процессом** разработки и реализации стратегических документов, состоящего из восьми последовательных этапов (рисунок 4):

1. *Предварительный этап* (целенаправление, позиционирование команды, мотивация заказчика, форматы подготавливаемых стратегических документов).
2. *Организационный этап* (организационная стратегия, мотивация команды).
3. *Этап проектирования процесса* (определение стратегии и позиционирование стейкхолдеров, проект системы управления процессом).
4. *Этап формирования процесса* (определение состава и макетов документов).
5. *Исследовательский этап* (SWOT-анализ, позиционирование, масштабирование).

6. *Формирование стратегий действий* (логистизация процессов, проекты).
7. *Утверждение документа* (прохождение согласования и утверждение стратегического документа в соответствии с регламентом, PR-сопровождение).
8. *Реализация и мониторинг* (контроль за реализацией стратегических документов, проведение мониторинга).

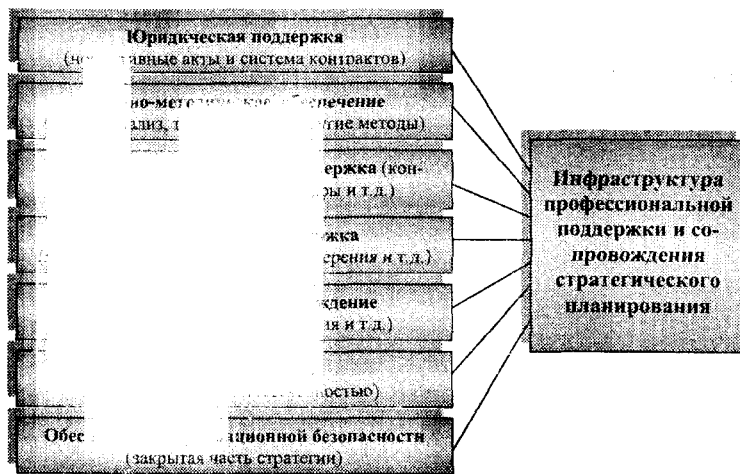


Рис. 3. Инфраструктура профессиональной поддержки процесса стратегического планирования

**В четвертой главе** представлены результаты применения на практике основных принципов стратегического планирования, ретроспективный анализ развития территориального планирования в Республике Карелия и приведены результаты формирования системы стратегического планирования в регионе, практики ее реализации.

Показано изменение приоритетов с директивного подхода, сочетающего централизованное установление заданий и обеспечение выполнения детализованных планов, к стратегическому планированию. Складывающаяся система стратегического планирования социально-экономического развития Республики Карелия охватывает все субъекты управления территории (государственное управление, гражданские институты, и т.д.).

В ходе практической деятельности диссертантом была выдвинута идеология: человек – отправная точка и конечная цель социально-экономической стратегии региона; опробована новая форма взаимодействия экспертов и власти – временный творческий коллектив (ВТК), которая затем стала активно использоваться при работе над документами стратегического характера.

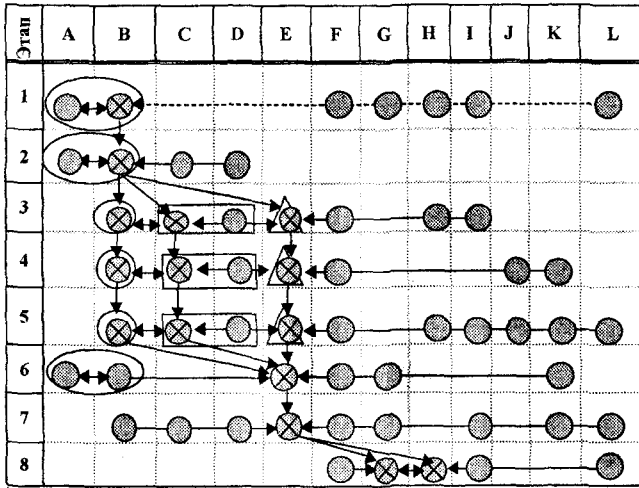
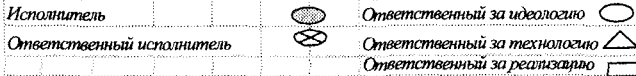


Рис. 4. Оперограмма процесса разработки и реализации стратегических документов.



A – Заказчик; B – Организационная группа по стратегированию; C – Работодатель; D – ВТК; E – Организационный комитет; F – Подразделения Администрации региона; G – Подразделение Администрации региона (контроль за реализацией стратегии); H – Организация, осуществляющая мониторинг; I – Эксперты; J – Рабочие группы; K – Внешние эксперты; L – Внешние организации и люди, активно влияющие на процесс.

В диссертационной работе сделан вывод о том, что в ходе осуществления второй редакции стратегии региона и формирования среднесрочной программы произошел переход от исключительно гносеологического (ценностного) представления (через утопический проект) к онтологическому – объяснению событийности и постановке прогностической задачи и собственно планирования (в контексте реализации технологического и институционального направления).

В диссертационной работе представлены результаты ревизии стратегии и созданы предпосылки для дальнейшей разработки программ развития региона. В основе этих действий лежит понимание, что в условиях фактора «приграничности» миссия и стратегия региона не могут определяться исключительно внутри границ региона – миссия и стратегия начинаются с того, что формирующийся субъект *чувствует* границу, начинает удерживать собственную форму и строит трансграничное действие.

В соответствии с изменившимися условиями среды и, учитывая позиционирование Республики Карелия как слабого экономического региона, в контексте поставленной задачи сохранения целостности территории и

развития культурного пространства автором предложена модель - устройство типа «мембраны» между двумя доминирующими средами, определяющее избирательную пропускную способность границы России с «развитым миром» (рисунок 5), выполняющее функции «интерфейса».

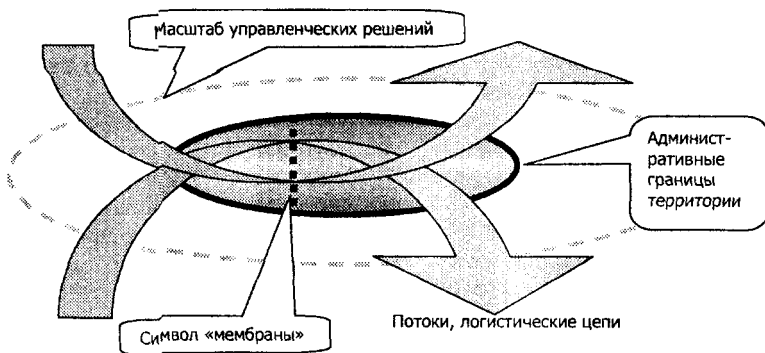


Рис. 5. Мембранная модель для позиционирования региона в системе экономических, социальных и технологических цепочек

Ранее речь шла о стратегии выживания в условиях «опоры на свои силы», что является скорее тактическим решением. Последнее предваряло стратегический выбор, в большей мере направленный на преодоление своих ограничений (административные границы, предел полномочий собственно управления и т.д.) и формирование имиджа региона. Поэтому сделан вывод о том, что существовавшая идеологема «опоры на свои силы» содержала смысл не только опоры исключительно на свои ресурсы, но и главным образом на свои решения с целью «адаптации всего организма», во имя его спасения. Возможно – это был тактический проигрыш, однако, несомненно - стратегический выигрыш. Главное достижение в том, что сохранилась способность формировать идеологию и, следовательно, собственные решения при достаточно четкой самоопределенности территории, а также способность в экономическом, политическом, культурном аспектах подготовить запуск своих среднесрочных проектов и подготовиться к форматам внешних факторов и подготовить «площадки» для переговоров со всеми субъектами управления.

Основная концептуальная идея социально-экономического развития республики в новой редакции концепции формулируется следующим образом: Республика Карелия – приграничный российский регион, развивающийся на принципах открытой социально-ориентированной рыночной экономики, использующий свое геоэкономическое положение, человеческий капитал и природные ресурсы в целях создания условий для развития эффективной экономики и роста качества жизни населения.

Стратегические приоритеты развития республики (предложенные рядом экспертов, в числе которых был и диссертант) предполагают переориентацию развития республиканской экономики от моноотраслевой специализации на стратегию диверсификации и развитие Карелии как транзитной территории с формирующейся субширотной сетью **транспортных коридоров** и крупных **мультимодальных транспортных узлов**. При этом стратегическим направлением, обеспечивающим устойчивость развития экономики и социальной сферы региона, является **увеличение добавленной стоимости**.

В реальной ситуации «мегарегионов» и международного и межрегионального рынка место Карелии уже «зафиксировано» в системе явных и неявных соглашений. В сложившейся ситуации предаваться управленческим иллюзиям (по поводу реальных полномочий и масштаба управления) не имеет смысла. Выгоду из технологической цепочки извлекает тот, кто задал ее цель и смысл, создал на основе определенных культурных ценностей проект будущего. Измерителем эффективного управления является универсальная категория – капитал<sup>8</sup>. Реальный масштаб и качество управления можно измерить величиной контролируемого капитала, темпом капитализации собственных активов и способностью привлечь на территорию внешние активы. Для этого в работе предлагается создать определенные предпосылки:

- создать **механизм** принятия обществом и **трансляции своих приоритетов** с целью включения их в контекст культуры Среды;
- осуществить выбор и реализовать **инновационный путь** развития региона;
- осуществить выбор реального **масштаба управления**, соответствующего потенциалу и возможностям региона;
- сформировать соответствующий **логистический центр – столицу** региона.

Инновационная экономика становится стержнем нового развития. В соответствии со стратегической целью в Карелии намечена работа по переориентации республиканской экономики от моноотраслевой специализации на стратегию диверсификации. Перспектива развития республики зависит от того, какое место она займет в системе разделения труда на Северо-Западе России. Поэтому важнейшим приоритетным направлением развития региона является **формирование институтов развития инновационной экономики**. Критическими факторами успеха являются рост удельного веса в региональном продукте товаров и услуг, производимых в высокотехнологичной сфере, капитализация региональных научно-технических разработок, включение в европейскую инновационную систему научной и технологической кооперации в качестве разработчика идей и технологий.

На основании вышеизложенного сделан вывод о том, что значимым инструментом для реализации поставленных целей в рамках инноваци-

---

<sup>8</sup> Зачастую это только региональный бюджет и система государственных расходов и государственная или муниципальная собственность.

онного сценария является **проектный подход**, нацеленный на формирование *мегапроектов*. Через последние проявляется *масштаб управления*.

Особенное значение *мегапроекты* имеют в **сфере энергетики и лесопромышленном комплексе**, так как для Карелии характерно более высокая стоимость содержания инфраструктур и энергозатратность деятельности в северных условиях. Лесопромышленный комплекс является базовым комплексом экономики региона, обеспечивающим основную занятость и большую часть доходов регионального бюджета.

Учитывая выявленные и сформулированные позиции Республики Карелия в системе выборов, опорной инфраструктурой нового этапа развития региона должен стать **мегапроект развития человеческого капитала**, направленный на повышение адаптивности людей к современным технологиям и социокультурным программам и выстраивания мультикультурных коммуникаций с целью повышения социокультурной мобильности человека. Необходимо учитывать, что Северо-Западный регион России как элемент северного европейского ландшафта включает в себя или соприкасается с тремя крупнейшими культурными массивами европейского севера: угро-финским, славянским и балтийским.

С точки зрения формирования единого экономического пространства и включения России в форматы европейского взаимодействия большое значение имеет **мегапроект еврорегион «Карелия»**, который рассматривается как базовый элемент пространственного планирования социально-экономического развития сопредельных территорий. Карелия должна стать плацдармом сочленения российских и европейских стандартов технологического, управленческого и культурного плана в условиях моделирования интенсивного развития, своеобразной лабораторией для использования новых форм трансграничного сотрудничества, совместного предпринимательства, культурного взаимопроникновения, научных обменов и т.д., которые на практике обеспечат устойчивое развитие и выравнивание социальных стандартов по обе стороны границы Карелии и Финляндии в пределах еврорегиона.

**В заключении** сформулированы основные выводы диссертационного исследования. Основным итогом методологического характера является то, что в условиях существующих рисков, слабо предсказуемых из-за ограниченного горизонта прогноза, предложен **методический инструментарий процесса разработки и реализации стратегических решений**, позволяющий расширить зону управления, снизить риски, на основе освоения существующих управленческих стандартов, реализации преимуществ региона.

***Выполнены поставленные задачи и сделаны следующие выводы:***

1. **Выявлена недостаточность методической проработки стратегического планирования**, в связи с тем, что данный *аналитический процесс* нуждается в своей особой логике и методологии мышления в контексте практической деятельности.

2. На основе проведенного анализа практики **выполнена классификация основных принципов стратегического планирования** с точки зрения их практического использования – выделены четыре группы принципов: системотехнические, политические, методологические и организационно-командные.

3. **Выявлены факторы**, определяющие региональные особенности стратегического планирования в Республике Карелия как приграничном регионе и **дана спецификация** Карелии через раскрытие значения приграничности как существенного фактора в контексте процессов глобализации и регионализации.

4. **Создана методика** разработки и реализации адаптивной стратегии приграничного региона, основанная на обновлении понятий и постоянном специфицировании методологических и методических принципов стратегического планирования в отношении достижимости цели и применяемых средств путем задания последовательности программных стратегий, подготовки последовательности деятельности людей и активно манипулирования социальной средой путем передачи определенных **мотивов и ценностей**.

5. На основе **концепции организованной творческой технологии** разработан **алгоритм управления процессом** разработки и реализации стратегических документов, состоящего из восьми последовательных этапов: *предпроектный, организационный, проектирование процесса, формирование процесса, исследовательский (разработка проекта стратегического документа), формирование стратегии действий, согласование и утверждение, реализация и мониторинг*.

6. **Предложено механизм сопровождения принятия решений** при неполной информации при столкновении разных ценностных систем на основе институциональных действенных соглашений, системы работы с «неуверенными» лидерами и проведения рефлексивно-акмеологических семинаров и тренинговых программ для команды управления и активных участников процесса разработки и реализации стратегии региона.

7. **Предложена модель задания сценарных условий** и проведено **позиционирование** региона в системе выборов в контексте развития Северо-Запада России и предложен механизм для реализации формулы развития Карелии.

8. На примере двух редакций концепций и среднесрочной программы развития региона **показана управленческая реакция**, отражающая рефлексивное отношение на изменение внешней среды и проведена **ревизия** миссии, стратегических (долгосрочных и среднесрочных) целей региона.

9. Результаты диссертационной работы получили применение при разработке и реализации среднесрочной программы социально-экономического развития Республики Карелия. Работа является частью продолжающегося фундаментального исследования в области методического обеспечения территориального стратегического планирования. Ее



эвристическое значение заключается в том, что она выявила «белые пятна» и поставила новые исследовательские задачи, решение которых будет способствовать раскрытию сути феноменов социально-экономической жизни Карелии, а, следовательно, содействовать созданию высокоэффективных систем, направленных на решение актуальных проблем, а также снижение управленческих рисков.

*Основные результаты диссертации опубликованы в следующих работах:*

1. Интегрированный мониторинг Республики Карелия // Тезисы докладов Школы-семинара «Молодежная инновационная политика: концепция развития Республики Карелия. - Петрозаводск, 1993. - 0,1 п.л.

2. Проект стандарта образовательной области «Экономика Республики Карелия» // Проект республиканского компонента государственного стандарта общего среднего образования. - Петрозаводск, 1997 (в соавторстве). - 0,8 п.л.

3. Problems of application of the antimonopoly legislation during control over the creation of industrial groups in the Republic of Karelia // Seminar on Merger Control in the Baltic Region. Tallinn, Estonia, 24-26 October 2001 г. - OECD Competition Law and Policy Division Centre for Co-operation with Non-Members, 2001 (в соавторстве). - 0,7 п.л.

4. Институциональная реформа и эволюция корпоративного управления (1991-2001 гг.) // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. - 2002. - №3(13). - 0,5 п.л.

5. К вопросу о формировании эффективной региональной конкурентной и промышленной политики // Рыночные преобразования в России и Карелии: опыт первого десятилетия и взгляд в будущее / Материалы научно-практической конференции. - Петрозаводск, 2002. - 0,1 п.л.

6. О стратегическом планировании развития территориального объекта (региональный опыт) // Рыночные преобразования в России и Карелии: опыт первого десятилетия и взгляд в будущее / Материалы научно-практической конференции. - Петрозаводск, 2002. - 0,1 п.л.

7. Возрождение Карелии: первые шаги роста // Рыночные преобразования в России и Карелии: опыт первого десятилетия и взгляд в будущее / Материалы научно-практической конференции. - Петрозаводск, 2002 (в соавторстве). - 0,2 п.л.

8. Возрождение Карелии (второй этап 2002-2006 гг.) // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. - 2002. - №2 (в соавторстве). - 0,4 п.л.

9. Институциональная реформа и эволюция корпоративного управления // Труды института экономики Карельского НЦ РАН. - Выпуск 6 «Структурная перестройка экономики Республики Карелия: проблемы, тенденции, перспективы». - Петрозаводск, 2002. - 0,5 п.л.

10. Стратегическое планирование развития самоуправляемой территории (на примере г. Петрозаводска) // Социально-экономическое, духовное и культурное возрождение России / Материалы международной научно-практической конференции «Третьи Арсеньевские чтения». - Петрозаводск, 2003 (в соавторстве). – 0,8 п.л.

11. Управление процессом стратегического планирования приграничного региона (основные принципы) // Труды института экономики Карельского НЦ РАН. - Выпуск 7 «Рыночные преобразования в России и Карелии: опыт первого десятилетия и взгляд в будущее». - Петрозаводск, 2003. – 0,9 п.л.

12. Планирование развития сетевого сектора муниципальной экономики: первые результаты городской политики в сфере общественного транспорта // Труды института экономики Карельского НЦ РАН. - Выпуск 8. - Петрозаводск, 2003 (в печати).