УДК 338.24

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

С.В.ФЕДОСЕЕВ, *д-р экон. наук, профессор, fedoseev1964@mail.ru*
Национальный минерально-сырьевой университет «Горный», Санкт-Петербург, Россия
СЯ ЧЖАН, *аспирант, chzhanxia@outlook.com*
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Россия

Сформулированы теоретические и методические основы формирования системы программного управления комплексным развитием региона. Изложена идея программного управления, основанная на системе социально-экономических преобразований. Представленные основы включают мониторинг развивающихся тенденций в системе программно-целевого управления комплексного развития региона по основным показателям и предполагает регулирование процесса управления. Предложена концепция формирования механизма программного управления как целостной системы.

***Ключевые слова*:** программа, проект, системность, методология, конкурентоспособность, модернизация, инновационное развитие, социально-экономические преобразования.

В настоящее время программное управление рассматривается как эффективный способ реализации в экономике прогрессивных структурных преобразований при решении крупных народно-хозяйственных проблем. Для повышения эффективности программного управления необходимо уточнить, конкретизировать многие теоретические и методические проблемы, без чего невозможно в полной мере реализовать основополагающие базовые принципы программного управления.

В теории и на практике до настоящего времени еще не нашли однозначного решения вопросы терминологии программного управления изменениями, проблемы целеполагания, вопросы соотношения программ и планов, в том числе стратегических планов, временны́х интервалов и соотношений в календарном периоде, проблемы формирования механизма программного управления и др. Кратко рассмотрим основные из этих проблем.

Прогрессивные структурные преобразования в общем виде – это изменения в структуре экономической системы (экономики в целом, отрасли, региона, компании), которые обеспечивают формирование ее структуры в соответствии с современными перспективными направлениями структурной перестройки и создают благоприятные условия для долгосрочного устойчивого экономического роста данной экономической системы.

Программно-целевое управление использует богатый арсенал методов, приемов и средств, позволяющих решать задачи, далеко выходящие за рамки общего развития экономики государства. Методология программно-целевого управления базируется на представлении сложных комплексных программ как системы взаимосвязанных и взаимозависимых работ и событий, обеспечивающих эффективное использование материальных, экономических, технических, трудовых и финансовых ресурсов для осуществления прогрессивных преобразований [18].

Управление процессами преобразований в экономике заключается в разработке и внедрении комплекса выраженных в правовой форме технологических, экологических, экономических, юридических и социальных норм, с помощью которых закрепляются права собственности, согласуются цели, формируются мотивы и осуществляется разработка и принятие управленческих решений с получением конечных результатов [11, 15].

Программно-целевое управление формируется и развивается в период реформирования российской экономики как объективная необходимость, связанная с потребностью создания системы управления адекватной процессу экономических преобразований в стране, с одной стороны, и повышению комплексности, взаимозависимости, системности экономики как экономической системы, с другой стороны [1, 2]. Поэтому возникли новые подходы к совершенствованию систем управления.

К настоящему времени сформировались основополагающие базовые принципы программного управления, которые лежат в основе системы программного управления [5]. К основным из них относятся:

• программность – определение структурных сдвигов и общей динамики развития экономической системы на основе разработки и реализации комплексных целевых программ в различных сферах экономики и на различных уровнях управления;

• легитимность – полное исключение ситуаций, противоречащих действующему законодательству;

• реальность – наличие ресурсов для достижения цели;

• вариантность – наличие различных вариантов достижения целей программы при различном уровне ресурсного обеспечения;

• конкретность целей и задач – постановка таких целей и задач, которые выражаются в количественных и качественных показателях, в соответствии с требованиями учета и по которым может быть дана однозначная оценка системы их реализации;

• контролируемость – наличие возможности проведения мониторинга эффективности выполнения программных мероприятий;

• ответственность – персонификация участников разработки и реализации программ, установление полной ответственности лиц и организаций за использование ресурсов, выполнение конкретных заданий и программы в целом.

Формирование и развитие системы программного управления выдвигает также одновременно и определенные требования к системе функционирования. Эта система должна быть достаточно гибкой. Поэтому необходимо найти метод функционирования системы, решающий эту задачу. Одним из этих методов может быть программно-целевой метод [3]. Следует обратить внимание на различие категорий программно-целевой метод и программно-целевой подход, уточнить и конкретизировать их сущность и содержание.

Программно-целевой подход обычно трактуется шире, чем программно-целевой метод. Программно-целевой подход может быть связан с полным или частичным изменением структуры системы программного управления, в то время как программно-целевой метод – лишь с изменениями системы функционирования программного управления. Программно-целевой метод увязывает цели развития экономической системы с ресурсами с помощью программного управления. Программно-целевой метод – это способ конкретной реализации целевой комплексной программы в определенной сфере экономики [15]. Эти способы применения, исходя из реальной социально-экономической ситуации в конкретный период, могут быть и чаще всего бывают различны. Программно-целевые методы придают динамизм развивающейся экономической системе.

Программно-целевой подход – это область практической деятельности по реализации в экономике системы программного управления. Программно-целевой подход означает практическую ориентацию на программные методы управления экономикой.

Программное управление – это не только систематизация выполнения отдельных программных мероприятий, но и процесс реализации всех функций управления. Программное управление носит многоцелевой характер. Целевая функция программного управления отражает как конкретные цели программы, так и ее целевую направленность [9]. Цель программы отражает конечный результат реализации программы. Цели программы формируются на базе решаемых конкретных проблем на всех уровнях управления. Переход

от проблем к комплексу целей программы предполагает структуризацию проблемы, доведение ее до количественных показателей. Выделяется комплекс основных целей в рамках проблемы [12, 14].

Фундаментом программного управления является принцип управления в больших системах со своими локальными целями, которые определяют ориентированность локальных целей на глобальную цель. Практически цели программного характера носят качественный характер и модифицируются в количественные цели (подцели) уже в отдельных подсистемах отраслях, регионах и т.д. [3, 12].

Одна из самых трудных и еще недостаточно разработанных методологических проблем программного управления – это проблема целеполагания, в частности перевод глобальной цели (проблема – программа) к локальным целям (подцелям) регионов, отраслей, субъектов хозяйствования в исследуемом периоде, а также методов согласования общих интересов государства с интересами субъектов хозяйствования, отраслей и регионов [13, 15].

Весьма сложной в методологическом и методическом отношениях является проблема соотношения программ и планов, системы программного и планового управления.

Программное управление не подменяет плановое управление, они взаимно дополняют друг друга, решая свои задачи в направлении большей степени реализации комплексного подхода к решению проблем экономического развития. Программное управление решает проблемы достижения глобальных целей программного характера, в частности проблем структурных преобразований экономических систем на различных уровнях управления. Программное управление – это управление экономическими преобразованиями. Плановое управление характерно для эволюционного развития экономики. Плановое управление жестко привязано к календарным плановым периодам и шкале времени. Программное управление ограничено временем реализации программных мероприятий. Программа является логическим алгоритмом решения определенной проблемы, в рамках которой происходит процесс планирования с усилением целевого аспекта плана в отличие от традиционного планирования, хотя целевые показатели плана обязательны при разработке любого плана [16].

Таким образом, программные методы управления предполагают не замену планов программами, а выполнение планов на основе программ. Программное управление позволяет привнести в определенное динамическое соответствие структуру плана к структуре развивающейся экономической системы по характеру целей, масштабу, статусу, типу инноваций, содержанию, срокам разработки и реализации плана [13].

Из вышеизложенного следует, что, как показывает практика, многие весьма сложные вопросы теории программного управления, а также вопросы методологического и методического характера еще не находят удовлетворительного решения. Они должны быть в той или иной мере решены в процессе разработки и реализации приоритетных национальных программ.

Изменения происходят на всех уровнях управления экономическими системами – экономики в целом, отрасли, региона, фирмы. При переходе от низших к высшим уровням управления изменения становятся все более сложными и требуют большего времени. Исследование зависимости между степенью сложности изменений и уровнем управления является к настоящему времени недостаточно разработанным как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Следует также отметить, что в настоящее время мы сталкиваемся с существенными содержательными различиями в мерах, определяющих формы изменений. Теория и практика на сегодняшний день не дает единых трактовок и терминологических стандартов. Например, термины преобразование, реорганизация, изменение часто определяются как синонимы и, как правило, означают изменения в общем, без привязки к методологии этих изменений.

Изменения можно легко инициировать, они могут происходить и самостоятельно. Самой сложной задачей является проведение необходимых прогрессивно-инновационных изменений с целью получения запланированного результата. Происходящие изменения могут не только привести к экономическому росту системы, т.е. к положительному результату, но и ухудшить ее текущее положение, т.е. получить отрицательные результаты. Поэтому в методологическом плане важно определить условия и направления изменений, логику и методы внедрения стратегии изменений. Стратегия изменений должна выстраиваться под конкретные экономические системы в определенной координации места и времени и только в этом качестве может быть успешно реализована.

Теория и практика реализации системы программно-целевого управления с учетом опыта реализации приоритетных национальных программ, указывает на необходимость дальнейшей методологической и методической разработки этой проблемы, в первую очередь, в области формирования эффективного механизма программного управления. Эта проблема, по нашему мнению, является одной из самых сложных, тем более что ориентация механизма программно-целевого управления на рыночные отношения требует пересмотра некоторых экономических категорий.

Инструментом для изменения исходного состояния экономической системы любой сферы экономики является механизм программного управления. Процесс этих изменений реализуется комплексно, как группа взаимосвязанных целенаправленных мероприятий, сообразованных по бюджету, срокам и характеристикам предстоящего результата. Принципы формирования механизма программного управления могут быть сформулированы следующим образом:

• выявление наиважнейшей цели и списка задач, необходимых для реализации поставленной цели;

• выстраивание задач по значимости и срокам;

• разработка методов решения каждой задачи и оценка по содержанию, оценка возможности использования существующих элементов управленческого механизма;

• определение полномочий и ответственности по реализации поставленных задач для управленческих субъектов, взаимное согласование этих полномочий на вертикальном и горизонтальном уровнях исполнительной власти;

• оценка влияния механизма и последствий изменения форм и методов управления экономической системой.

Исходным положением формирования концепции механизма программного управления является современная модель управления. Современная модель управления, лежащая в основе этой теории, носит экономико-правовой характер, обладает собственной законодательно-нормативной базой, которая обеспечивает баланс интересов всех сторон: и инвесторов, и субъектов хозяйствования. Характер действий не является распределительным, а, наоборот, согласовывает стратегические и тактические цели для достижения конечного результата.

Интересы отдельных субъектов хозяйствования существенно отличаются друг от друга: это может быть как чисто утилитарная потребность в получении максимального дохода, так и сложная концептуальная задача повышения эффективности экономики, перевод ее на новую стадию экономического роста. Интересы инвесторов-участников, субъектов хозяйствования и государства, как правило, противоречат друг другу и не совпадают, из-за чего появляется необходимость в механизме их согласования. В экономике принимают участие большое количество субъектов, физических и юридических лиц, играющих роль в процессе разработки и реализации программ. Например, к ним относятся инвесторы (отечественные и зарубежные финансовые институты, частные инвесторы); субъекты хозяйствования (действующие государственные предприятия, вновь создаваемые предприятия различных форм собственности, совместные и частные предприятия); посредники; держатели первичных и остаточных рисков и т.д. [11].

Однако государство играет наиболее важную роль. Оно является и крупным инвестором в государственных программах, и потребителем инвестиционных ресурсов, продукции, работ и услуг. Более того, государство – это собственник части имущества и как собственник вступает в правоотношения собственности. В связи с этим интересы и цели государства и различных субъектов хозяйствования имеют отличия.

Механизм программно-целевого управления должен максимально обеспечить достижимое уравнивание этих тенденций, т.е. достичь согласия, соблюдая общенациональные интересы.

На всех уровнях управления определяется объем и соотношение функциональных обязанностей, прав и ответственности при обязательном соблюдении на каждом уровне их общего баланса. Необходимость регулирования отношений собственности на макроуровне (федеральном, отраслевом, региональном) требует разработки соответствующих управленческих мер по формированию адекватной системы и механизма программного управления [18].

Цели механизма программного управления взаимообусловлены с его задачами. Задачи отражают содержательную сторону процесса развития экономики, поэтому являются более устойчивыми, чем цели.

Методы управляющих воздействий представляют совокупность экономических, законодательных, социальных и иных норм и нормативов в организационно-правовой форме, благодаря которой достигается согласование целей субъектов управления на всех уровнях и учитываются побудительные мотивы субъектов хозяйствования [19].

Исходя из вышеизложенного, можно дать следующее развернутое определение механизму программного управления. Механизм программного управления – это комплекс организационно-правовых, экономических, социальных, юридических, технологических, технических и экологических норм, с помощью которых фиксируются отношения собственности между субъектами, согласуются стратегические и тактические цели, разрабатываются управленческие решения и подготавливается их выполнение, формируются стимулирующие мотивы субъектов хозяйствования и участников-инвесторов. Таким образом, механизм программного управления – это комплекс мероприятий, направленный на реализацию программ для обеспечения устойчивого развития экономики в перспективе [16, 17, 19].

Экономические преобразования в России в процессе перехода к состоянию развитой экономики объективно приводят к радикальному изменению характера экономического поведения хозяйствующих субъектов. Этот процесс сопровождается усилением воздействия на хозяйствующие субъекты множества негативных факторов внешней и внутренней среды, связанных с разбалансированием экономики. Все это приводит к нарушению устойчивости бюджетно-финансовой системы, макро- и микроэкономической нестабильности системы управления, усилению неопределенности производственных возможностей субъектов хозяйствования, снижению эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Перейдем к описанию перечня и содержания основных разделов программы, принимая во внимание, что речь пойдет о частях программы, а не о ее документальном представлении, хотя между ними много общего.

1. Содержание проблемы и обоснование необходимости программы. Этот раздел посвящен определению сути проблемы и причин ее возникновения. Определяется перечень организаций, лиц, заинтересованных в осуществлении программы, а также виды и масштабы потребностей, которые будут удовлетворены в результате выполнения программы.

Проводится анализ, свидетельствующий, что проблема не решается непрограммными методами управления и что только концентрация средств и комплексное проведение мероприятий в рамках целостной программы способны разрешить проблему. Отмечается значимость программы в масштабе страны, региона, отрасли, экономических и социальных объектов.

2. Цели и задачи программы. Цели программы формулируются как с точки зрения ее качества, так и в виде измеримых целевых показателей, достижение которых приурочено к определенным срокам.

Обычно главная цель программы выражается в виде задачи удовлетворения потребностей региона на уровне, достаточном для решения исходной проблемы, на которой основана программа. Кроме того, система целей и задач должна быть представлена в виде развернутой взаимосвязанной совокупности, ранжированной по уровням и значимости. Это означает, что цели и задачи программы должны быть не только сформулированы [10, 11].

3. Этапы реализации программы. В данном разделе весь период осуществления программы разделяется на несколько этапов, характеризуемых выполнением и завершением определенного круга работ, а также достижением промежуточных целей программы. Количество этапов и содержание работ на каждом этапе осуществления программы зависят от характера решаемой проблемы и общей продолжительности программного периода. Выделение этапов способствует облегчению управления программой и контроля за ее реализацией.

4. Инвестиционные проекты, входящие в программу. Крупные комплексные программы федерального, регионального, отраслевого уровней могут включать в качестве составной части относительно самостоятельные научно-технические, производственно-технологические, социальные и другие виды инвестиционных проектов, осуществление которых способствует реализации программы или является составной частью проведения программы в жизнь. Особенность таких проектов заключается в том, что они требуют для своего претворения крупных вложений капитала, инвестиций, обеспечиваемых за счет ресурсных источников программы.

5. Содержание подпрограмм, составляющих программу. Мероприятия и программы объединяются в отдельные блоки, называемые подпрограммами. Подпрограмма представляет собой совокупность программных мероприятий и работ, объединенных в единый комплекс по признаку их общности. Обычно в программах выделяются отраслевые подпрограммы, содержащие мероприятия, связанные с ключевыми отраслями экономики, от которых зависит осуществление программы.

6. Ресурсное обеспечение программы. Это ключевой раздел программы, от которого зависит в конечном счете судьба всей программы. Ресурсное обеспечение должно охватывать материальные, трудовые, природные, финансовые, информационные ресурсы, необходимые для осуществления программы на всех ее этапах, начиная от разработки и завершая достигнутыми целями, ликвидацией возможных неблагоприятных последствий реализации программы. Ресурсное обеспечение необходимо распределить во времени и согласовать с мероприятиями всех подразделов программы и входящих в ее состав инвестиционных проектов. Привязка ресурсного обеспечения к мероприятиям программы представляет собой основное условие выявления степени полноты учета ресурсов, требуемых для выполнения программы.

7. Организационно-экономический механизм осуществления программы. Весь цикл осуществления программы, начиная с возникновения замысла, включая далее ее обоснование и разработку, принятие решения о реализации, практическое проведение мероприятий, завершение программы, требует организации процессов внешнего управления и самоуправления, контроля за ходом воплощения программной идеи в жизнь. С этой целью еще в процессе формирования программного заказа должен быть продуман и представлен в проекте программы организационно-экономический механизм ее осуществления в виде предусмотренного программой способа организации и вида организационных структур органов управления, их функций и полномочий, а также мер по созданию экономической заинтересованности исполнителей в успешной реализации программы [4, 8].

Так возникает необходимость в разработке современной идеи системы управления экономикой, в том числе системы программно-целевого управления на основе системного,

целостного видения воспроизводственного процесса в динамике и комплексного контроля с выявлением возможных отклонений фактически достигнутых значений от подконтрольных показателей. При этом особого внимания требует разработка контроля становления и совершенствования организационных структур и механизмов управления, включая организационно-экономические, нормативно-методическое, информационное и интеллектуальное обеспечение процесса программного управления [10, 20]

Сейчас необходимо более полное, всестороннее представление о среде, поведении субъектов хозяйствования, воздействующих на экономический процесс и на принятие управленческих решений, с более глубоким анализом принятых решений. При изменении внутренней или внешней среды необходимо отслеживать полученные результаты, в связи с этим появляется необходимость в специальной системе контроллинга управления изменениями.

Контроллинг управления – это система управленческого учета, контроля, координации и регулирования процесса развития экономической системы, ориентированная на ее конечную цель. Контроллинг осуществляет сбор, обработку и анализ информации об изменениях, отслеживает складывающиеся тенденции в системе управления по основным оценочным параметрам и критериальным свойствам, координирует и регулирует процесс управления с целью рационализации определяющих параметров системы программно-целевого управления.

Концепция контроллинга системы программного управления включает следующее [7].

1. Обоснование стратегических, тактических и оперативных целей развития экономической системы с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

2. Установление конкретных целей функционирования экономической системы на основе определения конечных количественных и качественных параметров, характеризующих ее деятельность.

3. Разработка «следящей» системы контроля, координации и регулирования процесса достижения конечных целей и результатов с соответствующими параметрами, с выявлением возникших отклонений фактически достигнутых значений подконтрольных показателей от запланированных, причин, виновников, вызвавших эти отклонения.

4. Проведение комплексного анализа полученных отклонений путем установления взаимосвязи между подконтрольными и конечными показателями для принятия управленческих решений по корректировке стратегии развития экономической системы до возникновения устойчивых негативных тенденций и необходимости устранения их в оперативном порядке.

5. Установление предела эффективности действующей экономической системы или производственной структуры и определение момента, когда необходима ее реорганизация с целью перевода системы на качественно новый уровень для достижения намеченных в перспективе более высоких показателей эффективности производства и формирования адекватной системы программного управления.

Выводы

Суть концепции контроллинга системы программно-целевого управления сводится к формированию рациональной организационной структуры и механизмов программного управления экономической системой и достижения конечных результатов в соответствии с поставленными целями в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Итак, перспективы развития программного управления региона РФ нельзя рассматривать изолированно от перспектив развития экономики и общества в целом. В то же время программно-целевое управление как метод осуществления целенаправленных крупномасштабных структурных преобразований, прежде всего само призвано сыграть положитель-

ную роль как в период развития региона Российской Федерации, так и в период его последующего стабильного функционирования. В целом программное управление при рациональном его использовании даст необходимый импульс и новые возможности для экономического роста региона РФ [6].

Все поставленные цели являются динамичными, связанными временны́ми рамками, имеют схожие способы и средства реализации. В управлении процессом развития должны сочетаться экономические и организационные основы. Иначе могут произойти изменения, которые повлияют на конечный результат формирования механизма программно-целевого управления, например смена приоритетов, пренебрежение интересами хозяйствующих субъектов и как следствие возникновение многих других негативных факторов.

Статья подготовлена на основе научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 14-38-00009) «Программно-целевое управление комплексным развитием Арктической зоны РФ». Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Антонов Д.Ю.* Формирование и развитие системы программного управления структурными преобразованиями в промышленности / Кольский научный центр РАН. Апатиты, 2007. 92 с.

2. *Брагин А.Ю.* Программное управление как построение единой системы программных мероприятий / А.Ю.Брагин, С.В.Федосеев, А.Б.Тесля // Вестник Череповецкого государственного университета. 2012. Т.1. № 36-1. С.24-27.

3. *Кабаков Ю.С.* Целевые программы научно-технического прогресса в судостроении: Препринт / Ю.С.Кабаков, Ю.М.Михневич; Ин-т повышения квалификации руководящих работников судостроительной промышленности. Л., 1981. 187 с.

4. *Казаков А.А.* Инструменты программно-целевого управления развитием биоэнергетического сектора топливно-энергетического комплекса: Автореф. дис. …канд. экон. наук / Сибирский государственный аэрокосмический университет им. акад. М.Ф.Решетнева. Красноярск, 2009. 25 с.

5. *Митрофанова И.В.* Программно-целевой подход к управлению региональными системами: теория и опыт // Журнал экономической теории. 2006. № 2. С.103-120.

6. Управление проектами / Под ред. *И.Г.Лукмановой*. СПб: Два-три, 1996. 610 с.

7. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. А.А.Турчуна, Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 183 с.

8. *Хачмамук Р.В.* Устойчивое развитие туризма в территориально-рекреационном комплексе: Автореф. дис…канд. экон. наук / Сочинский государственный университет туризма и курортного дела. Сочи, 2004. 25 с.

9. *Bester Angela.* Results-Based Management in the United Nations Development System. Progress and Challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review. Final Report July 2012. 65 p. http://www.un.org/esa/coordination/pdf/rbm_report_10_july.pdf.

10. *Binnendijk Annette.* Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience. Background Report. November 2001, p.5-8. http://www.oecd.org/development/evaluation/1886527.pdf.

11. *Lawrie Gavin, Kalff Dirk, Andersen Henrik.* Balanced Scorecard and ResultsBased Management. Convergent Performance Management Systems. Presented at 3rd Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France, September 2005, p.10. http://2gc.eu/files/resources/2GC-CP-BSCRBM-090216.pdf.

12. *Kaplan, Robert S., Norton David P.* Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, 2006, p.76-83.

13. *Murby Liz, Gould Stathis.* Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report. CIMA, London, 2005. p.38. http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Tech_rept_Effective_Performance_Mgt_with_Balanced_Scd_July_2005.pdf.

14. *Meier.* Results-Based Management. Towards A Common Understanding Among Development Cooperation Agencies. Prepared for the Canadian International Development Agency, Performance Review Branch, for consideration by the DAC Working Party on Aid Effectiveness and Harmonisation. Results-Based Management Group Ottawa, Canada, October 15, 2003, 12 p. http://www.managingfordevelopmentresults.org/documents/Results-BasedManagementDiscussionPaper.pdf.

15. Balanced Scorecard Basics. The Balanced Scorecard Institute (BSI). Strategy Management group-2015. 89 p. https://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard.

16. Programme/project management: The results-based approach. The ICRC's Economic Security Unit. May 2008, p.68. https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-001-0951.pdf.

17. Results Based Management. Concepts and Methodology. UNDP Results Framework Technical Note: 2002, 68 p. http://web.undp.org/evaluation/documents/RBMConceptsMethodgyjuly2002.pdf.

18. Results-Based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level. United Nations Development Group. October 2011. https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf.

19. Strategic Planning Basics. The Balanced Scorecard Institute (BSI). Strategy Management group-2015, p.26. http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics.

20. Understanding Results Based Programme Planning and Management. Evaluation Office and Division of Policy and Planning. September 2003, 23 p. http://www.unicef.org/evaluation/files/RBM_Guide_20September2003.pdf.

REFERENCES

1. *Antonov D.Ju.* Formirovanie i razvitie sistemy programmnogo upravlenija strukturnymi preobrazovanijami v promyshlennosti (*Formation and development of a program management system of structural transformations in the industry*). Kol'skij nauchnyj centr RAN. Apatity, 2007, p.92.

2. *Bragin A.Iu.*, *Fedoseyev S.V.*, *Teslja A.B.* Programmnoe upravlenie kak postroenie edinoj sistemy programmnyh meroprijatij (*Program management as construction of a unified system of program activities*). Vestnik Cherepoveckogo gosudarstvennogo universiteta. 2012. Vol.1. N 36-1, p.24-27.

3. *Kabakov Iu.S.*, *Mihnevich Ju.M.* Celevye programmy nauchno-tehnicheskogo progressa v sudostroenii: Preprint (*Targeted programs for scientific and technical progress in shipbuilding: Preprint*). In-t povyshenija kvalifikacii rukovodjashhih rabotnikov sudostroitel'noj promyshlenno-sti. Leningrad, 1981, p.187.

4. *Kazakov A.A.* Instrumenty programmno-celevogo upravlenija razvitiem biojenergeticheskogo sektora toplivno-jenergeticheskogo kompleksa (*Program management tools of the fuel and energy complex bioenergetic sector development*). Research Paper. Sibirskij gosudarstvennyj ajerokosmicheskij universitet im. akad. M.F.Reshetneva. Krasnoyarsk, 2009, p.25.

5. *Mitrofanova I.V.* Programmno-celevoj podhod k upravleniju regional'nymi sistemami: teorija i opyt (*Program-oriented approach to the management of regional systems: theory and practice*). Zhurnal jekonomicheskoj teorii. 2006. N 2, p.103-120.

6. Upravlenie proektami (Project Management). Ed. I.G.*Lukmanova.* Saint Petersburg, Dva-tri, 1996, p.610.

7. *Khan D.* Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga: Per. s nem (*Planning and control: the concept of controlling*). Trans. with it. Ed. A.A.Turchuna, L.G.Golovach, M.L.Lukashevich. Moscow, Finansy i statistika, 1997, p.183.

8. *Hachmamuk P.* Ustojchivoe razvitie turizma v territorial'no-rekreacionnom komplekse (*Sustainable tourism development in territorial recreational complex*). Research Paper. Sochinskij gosudarstvennyj universitet turizma i kurortnogo dela. Sochi, 2004. p.25.

9. *Bester Angela.* Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review. Final Report July 2012. 65 p. http://www.un.org/esa/coordination/pdf/rbm_report_10_july.pdf.

10. *Binnendijk Annette.* Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience. Background Report. November 2001, p.5-8. http://www.oecd.org/development/evaluation/1886527.pdf.

11. *Lawrie Gavin*, *Kalff Dirk*, *Andersen Henrik.* Balanced Scorecard and ResultsBased Management. Convergent Performance Management Systems. Presented at 3rd Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France, September 2005, p.10. http://2gc.eu/files/resources/2GC-CP-BSCRBM-090216.pdf.

12. *Kaplan*, *Robert S.*, *Norton David P.* Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, 2006, p.76-83.

13. *Murby Liz*, *Gould Stathis.* Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report. CIMA, London, 2005. p.38. http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Tech_rept_Effective_Performance_Mgt_with_Balanced_Scd_July_2005.pdf.

14. *Meier.* Results-Based Management. Towards A Common Understanding Among Development Cooperation Agencies. Prepared for the Canadian International Development Agency, Performance Review Branch, for consideration by the DAC Working Party on Aid Effectiveness and Harmonisation. Results-Based Management Group Ottawa, Canada, October 15, 2003. 12 p. http://www.managingfordevelopmentresults.org/documents/Results-BasedManagementDiscussionPaper.pdf.

15. Balanced Scorecard Basics. The Balanced Scorecard Institute (BSI). Strategy Management group-2015, p.89. https://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard.

16. Programme/project management: The results-based approach. The ICRC's Economic Security Unit. May 2008, p.68. https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-001-0951.pdf.

17. Results Based Management. Concepts and Methodology. UNDP Results Framework Technical Note: 2002, p.68. http://web.undp.org/evaluation/documents/RBMConceptsMethodgyjuly2002.pdf.

18. Results-Based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level. United Nations Development Group. October 2011. https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf.

19. Strategic Planning Basics. The Balanced Scorecard Institute (BSI). Strategy Management group-2015, p.26. http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics.

20. Understanding Results Based Programme Planning and Management. Evaluation Office and Division of Policy and Planning. September 2003, p.23. http://www.unicef.org/evaluation/files/RBM_Guide_20September2003.pdf.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF FORMING A PROGRAM MANAGEMENT SYSTEM FOR INTEGRATED DEVELOPMENT OF A REGION

S.V.FEDOSEEV, *Dr. of Economics, Professor, fedoseev1964@mail.ru*
National Mineral Resources University (Mining University), St Petersburg, Russia
ZHANGXIA, *Postgraduate student, chzhanxia@outlook.com*
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

This article deals with theoretical and methodological bases of forming a program management system for integrated development of a region. The idea of a program-based management system based on a system of socio-economic transformation is presented. The given bases include monitoring emerging trends in the program management for integrated development of a region of the Russian Federation on basic parameters and involve control of the management process. The concept of forming the mechanism of program management as an integrated system is suggested.

***Key words*:** program, project, system, methodology, competitiveness, modernization, innovation development, socio-economic transformation.