

---

## **МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

---

**Литвинов Дмитрий Александрович**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394006; e-mail: lida-litvinov@yandex.ru

*Цель:* статья посвящена ключевым тенденциям, сложившимся в сфере управления региональным развитием. Рассмотрена перспективность использования механизмов менеджмента при реализации региональной политики с учетом консолидации усилий стейкхолдеров с последующей разработкой системы управления, объединяющей группу новаций в сфере управления в масштабах региона. *Обсуждение:* определение ряда факторов в различной степени, влияющих на формирование модели сбалансированного развития региона, фокусирует внимание на построении структуры управления наиболее подходящей для осуществления общей политики, реализуемой ключевыми стейкхолдерами. *Результаты:* на основании проектного, процессного подходов к управлению и системы индикаторов предложена структура, имеющая прикладное и теоретическое значение для создания сбалансированной схемы управления при консолидации усилий ключевых стейкхолдеров. Так, созданная система дает возможность как для адаптивной надстройки иных элементов системы управления, так и для непосредственного применения рассмотренной нами схемы.

**Ключевые слова:** индикаторы, стейкхолдеры, проектное управление, процессный подход к управлению, программно-целевой подход к управлению, сбалансированное развитие региона, государственно-частное партнерство.

### **1. Введение**

Региональное развитие представляет собой сложно структурированную многоуровневую иерархическую систему, сочетающую в себе функциональные элементы и подсистемы, относящиеся к областям интересов и сфер воздействия различных групп стейкхолдеров, т.е. субъектов региональной экономики, заинтересованных в ее развитии (согласно позиции Н.В. Сироткиной, А.А. Зайцева [1]). Говоря о региональном развитии и необходимости управления им, цитируемые авторы отмечают, что управление региональными экономическими системами, направленное на обеспечение их сбалансированного развития, представляет собой управленческую деятельность,

реализуемую посредством планирования, организации экономического взаимодействия субъектов региональной экономики, заинтересованных в ее развитии, т.е. стейкхолдеров и контроля за достижением целей регионального развития в условиях нестабильной, конкурентной, рыночной среды [1].

Соглашаясь с указанными авторами, к стейкхолдерам регионально-го развития мы относим органы государственной исполнительной власти, представителей бизнес-сообщества и институтов гражданского общества. Традиционно деятельность перечисленных субъектов региональной экономики рассматривается в качестве некоей системы, реализуемой в свободной форме и воплощающей результат деятельности, направленной на формирование сбалансированных взаимоудовлетворяющих мезоэкономических пропорций, их преимущественно нестрогую формализацию в виде плановых документов.

Для формирования модели сбалансированного развития региона следует максимально широко изучить набор и степень влияния на нее различных факторов и определяющих их условий. Так, Д.А. Ендовицкий, Н.В. Сироткина, А.Ю. Гончаров, исследуя сложную природу взаимодействия стейкхолдеров регионального развития, выделяют следующие факторы, оказывающие непосредственное и опосредованно воздействие на социальные, инновационные (созидательные), законодательные, историко-культурные, финансово-экономические и организационные условия развития региональной экономики: законодательных, финансово-экономических, инновационных, ценностно-культурных [3]. Проводя детальный анализ указанных выше факторов и условий, Н.В. Сироткина, И.Н. Воронцова приходят к выводу о том, что лимитирующее значение для целей регионального развития оказывают организационные условия, проявляющиеся в деятельности органов государственной исполнительной власти, направленной на разработку и реализацию государственных региональных программ [4].

## **2. Методология исследования**

Будучи достаточно динамичными и находясь под влиянием макроэкономических параметров, организационные условия могут выступать в качестве наиболее управляемых переменных при построении сбалансированной модели регионального развития, которая помимо границы управляемости имеет широкий диапазон влияния на смежные с ней условия развития региона. В целом организационные и иные условия регионального развития формируются в результате управленческого взаимодействия органов государственной власти, опирающегося на программно-целевой подход к управлению экономикой. Результатом реализации программно-целевого подхода на мезоэкономическом уровне является разработка и реализация особого набора государственных и региональных программ, направленных на обеспечение сбалансированного развития региона [5, 9].

О преимуществах программно-целевого подхода неоднократно указывалось в публикациях А.А. Черниковой, считающей, что управление регио-

нальным развитием на основе программно-целевого подхода представляет собой процесс выбора, обоснования и привлечения инвестиционных ресурсов и инструментов инвестирования с целью создания единого принципа управления на основе системного подхода к пониманию сущности инвестиционной деятельности [6]. Концепция управления региональным развитием на основе программно-целевого подхода, по мнению А.А. Черниковой, представляет собой систему научно обоснованных принципов управления инвестиционной деятельностью экономической системы в условиях конкурентного рынка, включающей в себя следующее: системный подход к осуществлению инвестиционной деятельности, предполагающий рассмотрение экономики региона в виде открытой экономической системы; учет базовых концепций инвестиционного менеджмента при осуществлении инвестиционной деятельности экономической системы; наличие пропорциональности между уровнем инвестиционной привлекательности региональной экономики и инвестиционным риском; осуществление инвестиционной деятельности в условиях обеспеченности соответствующими ресурсами и управленческими кадрами; ориентация вырабатываемой инвестиционной политики на предпринимательский стиль управления инвестиционной деятельностью (гибкость при изменении целевых установок инвестирования); обеспечение соответствия инвестиционной деятельности условиям изменяющейся внешней среды и возможности аппроксимации ее результатов на деятельность аналогичных горизонтально-интегрированных структур и комплексов; обеспечение альтернативности инвестиционного выбора при обосновании инвестиционного портфеля; сбалансированный подход к формированию результатов инвестиционной деятельности [6-8].

Органы государственной исполнительной власти, реализующие в практике управления региональной экономикой программно-целевой подход и формирующие организационные условия, опосредованно создают предпосылки для эффективного развития региональной экономики и органичного встраивания экономики региона в экономическое пространство страны с помощью совершенствования специализации регионов совместно с экономически обоснованным повышением комплексности хозяйства на пути вовлечения в хозяйственный оборот производственного аппарата, лучшего использования трудового потенциала, регионализации размещения производительных сил и транспортно-экономических связей и новых экономических природных ресурсов, а соответственно, ресурсного потенциала территории и производную от него категорию – ресурсы развития региона.

Одной из наиболее динамичных сторон в контексте организационных условий является структура управления, реализуемая на различных уровнях власти. Так, традиционно применяемый органами власти программно-целевой подход к управлению предоставляет достаточно широкое поле для маневра, создавая возможности построения механизма, максимально комфортно способного консолидировать интересы всех групп стейкхолдеров, представленных в регионе.

### 3. Обсуждение результатов

Используя терминологию и методические приемы программно-целевого подхода, нами была рассмотрена возможность создания групп, фокус-групп, сочетающих в себе ряд свойств, относящихся в общем менеджменте к теории проектного управления, реализующих на практике комбинированно интересы основных стейкхолдеров. При этом учитывая особенности реализации региональных и федеральных проектов, в частности, длительность и периодичность, концепция проекта была рассмотрена нами в виде процесса с элементами процессного подхода к управлению. Подобная постановка вопроса стала возможной, благодаря публикациям А.Н. Полозовой [10-11], в которых рассматриваются перспективы реализации проектного управления и процессного подхода к управлению экономическими системами на различных уровнях.

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

Для формирования искомой нами структуры следует определить основные принципы ее формирования:

- непосредственная заинтересованность всех стейкхолдеров в реализации идеи/проекта;
- одинаковый объем полномочий, доступный всем участникам;
- постоянно многостороннее взаимодействие всех участников реализуемого проекта;
- персонифицированная ответственность за полученные результаты;
- использование индикативного управления;
- ориентация на результат.

В общем виде с учетом вышеизложенных принципов реализация проекта может быть представлена в виде схемы, во многом схожей со схемой бизнес-процесса в организации (рис.).

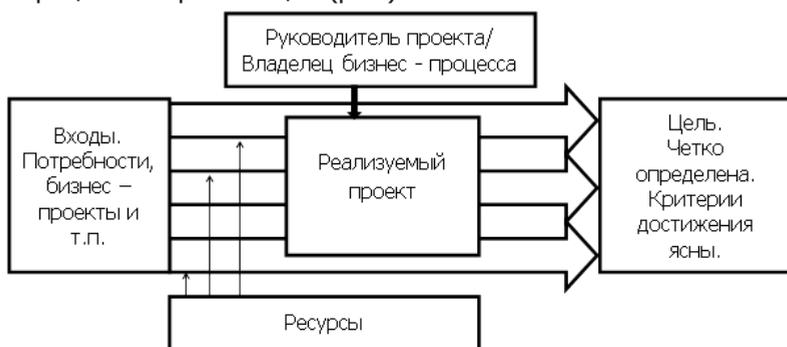


Рис. Схема реализации проекта

Три ключевые стрелки в приведенной схеме отражают деятельность основных стейкхолдеров, заинтересованных в достижении поставленных целей и реализующих в ее рамках единый проект/процесс.

Концептуально данная схема фиксирует внимание на создании сбалансированной схемы управления проектом/процессом совместно реализуемым ключевыми стейкхолдерами. Механизм, выступающим в качестве системы контроля результатов деятельности, является система индикативного управления, ключевым элементом которой выступает понятие индикатора, который, по мнению Н.В. Сироткиной, представляет собой качественно-количественную характеристику исследуемого процесса или явления, отражающую его изменение в динамике или отклонение от нормативного значения [12-14].

#### **4. Заключение**

На практике при реализации матричного механизма взаимодействия стейкхолдеров регионального развития следует учитывать существенное ограничение, вытекающее из приведенных принципов – наличие не менее двух заинтересованных в реализации проекта сторон (стейкхолдеров).

Основными преимуществами данной модели выступают:

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

В качестве недостатка при реализации сотрудничества в подобной форме следует указать на возможность возникновения риска несопоставимых временных затрат ввиду необходимости учета интересов всех сторон процесса. При возникновении конфликта интересов механизмом, призванным нивелировать негативные последствия подобного рода, является руководитель проекта (владелец бизнес-процесса).

В целом представленный механизм взаимодействия ключевых участников региональной экономики способен создать благоприятные условия для обеспечения сбалансированного развития региона.

#### **Список источников**

1. Безрукова Т.Л., Черникова А.А. *Управление стратегическим развитием регионально-промышленных комплексов на основе инвестиционного обеспечения*. Москва, КноРус, 2008. 144 с.

2. Давнис В.В., Кирьянчук В.Е., Коротких В.В. Эконометрическое моделирование рейтинговых оценок инвестиционной привлекательности территориальных

таксонов. *Современная экономика: проблемы и решения*, 2011, no. 10 (22), с. 144-158.

3. Ендовицкий Д.А., Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю. Анализ дуализма экономических интересов в контексте проблемы обеспечения сбалансированного развития региона. *Регион: системы, экономика, управление*, 2014, no. 3, с. 19-26.

4. Полозова А.Н., Горковенко Е.В. Инструменты управления развитием промышленных организаций // *Российское предпринимательство*, 2010, no. 7-1, с. 36-42.
5. Полозова А.Н., Ярцева И.М., Горковенко Е.В. Инновационные аспекты процессного управления в свеклосахарном производстве // *Экономика и предпринимательство*, 2012, no. 1, с. 139-141.
6. Сироткина Н.В., Анисимов Ю.П. *Индикативное управление инновационной средой современного бизнеса*: монография. Воронеж, Научная книга, 2008. 188 с.
7. Сироткина Н.В., Борисова С.А., Рублевская А.А. Необходимость и перспективы стратегического управления организациями системы образования // *ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия*, 2011, no. 11, с. 48-52.
8. Сироткина Н.В., Брякина А.В. Инструментальное обеспечение индикативного управления предприятиями пищевой промышленности и его совершенствование // *Вестник ВГУИТ*, 2013, no. 3, с. 222.
9. Сироткина Н.В., Воронцова И.Н. Понятие и основное содержание сбалансированного развития региона. *Конкурентоспособность* // *Инновации. Финансы*, 2014, no. 3, с. 61-66.
10. Сироткина Н.В., Зайцев А.А. *Разработка перспектив регионального развития: методы и инструменты*: монография. Воронеж, АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов», ИПЦ «Научная книга», 2013. 174 с.
11. Сироткина Н.В., Полева Н.А. Проблема управления человеческими ресурсами промышленных предприятий и пути ее решения. *Инновационный Вестник Регион*, 2010, no. 1, с. 32-37.
12. Сироткина Н.В., Саликов Ю.А. Использование инструментария индикативного управления в системе менеджмента промышленных предприятий // *Российское предпринимательство*, 2008, т. 6, no. 2, с. 105.
13. Сироткина Н.В., Черникова А.А., Чирков А.А. Оптимизация сбора информации и формирования информационных ресурсов в системе инновационного управления промышленным предприятием // *Вестник Воронежского государственного технического университета*, 2007, т. 3, no. 5, с. 120-124.
14. Черникова А.А., Далинчук Н.С. Кластеры и закон гармонии: гармонизация экономических и управленческих аспектов в деятельности кластера // *Российское предпринимательство*, 2009, no. 7-1, с. 17-22.
15. Черникова А.А., Дручинин А.И., Проселкова А.И. Показатели оценки достижения стратегических целей предприятия // *Экономический анализ: теория и практика*, 2007, no. 3, с. 66-68.
16. Черникова А.А., Салманова А.А. Прогнозирование развития производства на основе структурной идентификации экономической системы // *Экономика и управление*, 2007, no. 4, с. 64-66.
17. Черникова А.А. Формирование инвестиционных пакетов, удовлетворяющих целям регионального развития // *Инновационный Вестник Регион*, 2007, no. 2, с. 38-41.

---

# MATRIX MODEL OF STAKEHOLDERS INTERACTION IN THE CONCEPT OF THE BALANCED DEVELOPMENT OF THE REGION

---

**Litvinov Dmitriy Aleksandrovich**, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006;  
e-mail: lda-litvinov@yandex.ru

*Purpose:* article is devoted to key trends the management of regional development. Promising management mechanisms in the implementation of regional policy in view of consolidating the efforts of stakeholders with further development the control system comprised a group of innovations in governance across the region are presented. *Discussion:* identification of a group of factors influenced on the balanced region development model paid attention to creation management structure corresponding to the common key stakeholders policy. *Results:* on the basis of a project management, process management and system of indicators we produce new management structure that can be used as a theory and as a technique for creating a balanced control schemes in the consolidation efforts of key stakeholders.

**Keywords:** Indicator, stakeholders, project management, process management approach, programmatically-target approach to management, balanced development of the region, public-private partnership.

## Reference

1. Bezrukova T.L., Chernikova A.A. *Upravlenie strategicheskimi razvitiem regional'no – promyshlennykh kompleksov na osnove investitsionnogo obespecheniia*: monografiia [Managing the strategic development of the regional – industrial complexes on the basis of investment support]. Moscow, KnoRus, 2008. 144 p. (In Russ.)
2. Davnis V.V., Kiryanchuk V.Ye., Korotkikh V.V. Ekonometricheskoe modelirovanie reitingovykh otsenok investitsionnoi privlekatel'nosti territorial'nykh taksonov [Econometric Model-building of Territorial Taxons Investment Attractiveness Rating]. *Sovremennaiia ekonomika: problemy i resheniia*, 2011, no. 10 (22), pp. 144-158. (In Russ.)
3. Endovitskii D.A., Sirotkina N.V., Goncharov A.Iu. Analiz dualizma ekonomicheskikh interesov v kontekste problemy obespecheniia sbalansirovannogo razvitiia regiona [Analysis of the dualism of economic interests in the context of ensuring a balanced development of the region]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: systems, economics, management], 2014, no. 3, pp. 19-26. (In Russ.)
4. Polozova A.N., Gorkovenko E.V. Instrumenty upravleniia razvitiem promyshlennykh organizatsii // *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2010, no. 7-1, pp. 36-42. (In Russ.)
5. Polozova A.N., Iartseva I.M., Gorkovenko E.V. Innovatsionnye aspekty protsessnogo upravleniia v sveklosakharnom proizvodstve [Innovative aspects of processmanagement in the sugar industry] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2012, no. 1, pp. 139-141. (In Russ.)
6. Sirotkina N.V., Anisimov Iu.P. *Indi-*

*kativnoe upravlenie innovatsionnoi sredoi sovremennogo biznesa* [Indicative management innovation of modern business environment]. Voronezh, Nauchnaia kniga, 2008. 188 p. (In Russ.)

7. Sirotkina N.V., Borisova S.A., Rublevskaia A.A. Neobkhodimost' i perspektivy strategicheskogo upravleniia organizatsiiami sistemy obrazovaniia [The need and prospects for the strategic management of the education system] // *FES: Finansy, Ekonomika. Strategiia*, 2011, no. 11, pp. 48-52. (In Russ.)

8. Sirotkina N.V., Briakina A.V. Instrumental'noe obespechenie indikativnogo upravleniia predpriiatiami pishchevoi promyshlennosti i ego sovershenstvovanie [Tool support indicative management of enterprises of food industry and its improvement] // *Vestnik VGUI*, 2013, no. 3, p. 222. (In Russ.)

9. Sirotkina N.V., Vorontsova I.N. Poniatie i osnovnoe sodержanie sbalansirovannogo razvitiia regiona [The concept and the main content of the balanced development of the region] // *Konkurentosposobnost'. Innovatsii. Finansy*, 2014, no. 3, pp. 61-66. (In Russ.)

10. Sirotkina N.V., Zaitsev A.A. *Razrabotka perspektiv regional'nogo razvitiia: metody i instrumenty: monografiia* [Development prospects for regional development: methods and tools]. Voronezh, AONO VPO «Institut menedzhmenta, marketinga i finansov», IPTs «Nauchnaia kniga» [ANO HE «Institute of Management, Marketing & Finance»; PPC «Scientific book»], 2013. 174 p. (In Russ.)

11. Sirotkina N.V., Poleva N.A. Problema upravleniia chelovecheskimi resursami promyshlennykh predpriatii i puti ee resheniia [The problem of human resources management of industrial enterprises and solutions]. *Innovatsionnyi Vestnik Region*, 2010, no. 1, pp.32-37. (In Russ.)

12. Sirotkina N.V., Salikov Iu.A. Ispol'zovanie instrumentariia indikativnogo upravleniia v sisteme menedzhmenta promyshlennykh predpriatii [The use

of instruments indicative management in the system of management of industrial enterprises] // *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2008, vol. 6, no. 2, p.105. (In Russ.)

13. Sirotkina N.V., Chernikova A.A., Chirkov A.A. Optimizatsiia sbora informatsii i formirovaniia informatsionnykh resursov v sisteme innovatsionnogo upravleniia promyshlennym predpriatiem [Optimizing information collection and generation of information resources in the innovative system of industrial enterprise management] // *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2007, vol. 3, no. 5, pp. 120-124. (In Russ.)

14. Chernikova A.A., Dalinchuk N.S. Klastery i zakon garmonii: garmonizatsiia ekonomicheskikh i upravlenskikh aspektov v deiatel'nosti klastera [Clusters and the law of harmony: the harmonization of economic and managerial aspects in the activities of the cluster] // *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2009, no. 7-1, pp. 17-22. (In Russ.)

15. Chernikova A.A., Druchinin A.I., Proselkova A.I. Pokazateli otsenki dos-tizheniia strategicheskikh tselei predpriatii [Indicators to achieve the strategic goals of the enterprise] // *Ekonomicheskii analiz: teoriia i praktika*, 2007, no. 3, pp. 66-68. (In Russ.)

16. Chernikova A.A., Salmanova A.A. Prognozirovanie razvitiia proizvodstva na osnove strukturnoi identifikatsii ekonomicheskoi sistemy [Forecast of development of production-based structural identification of the economic system] // *Ekonomika i upravlenie*, 2007, no. 4, pp. 64-66. (In Russ.)

17. Chernikova A.A. Formirovanie investitsionnykh paketov, udovletvoria-iushchikh tseliam regional'nogo razvitiia [Investment packages that meet the objectives of regional development] // *Innovatsionnyi Vestnik Region*, 2007, no. 2, pp. 38-41. (In Russ.)