

УДК 335(075)
ББК 65.050.2
М19



Издание осуществлено в рамках
Инновационной образовательной программы ГУ ВШЭ
«Формирование системы аналитических компетенций
для инноваций в бизнесе и государственном управлении»

Рецензент:

заведующий кафедрой менеджмента
Балтийской государственной академии
рыбопромышленного флота, доктор экономических наук,
профессор *А. В. Сербулов*

ISBN 978-5-7598-0417-0

© А. С. Малин, 2006
© Оформление. Издательский дом
ГУ ВШЭ, 2006

Оглавление

От автора	9
-----------------	---

Модуль 1

Теория и практика регионального управления

Введение	13
Основная часть	16
1.1. Что изучает региональное управление. Регион и система регионов.	
Основные направления исследований в региональном управлении	16
1.1.1. Что изучает региональное управление	16
1.1.2. Сущность регионального управления	17
1.1.3. Государственное управление на уровне субъекта Федерации	19
1.1.4. Территориальное деление (районирование страны)	21
1.1.5. Элементы системы управления регионом	26
1.1.6. Регион как открытая система	29
1.1.7. Основные направления исследования в региональном управлении	31
1.2. Новые парадигмы, концепции регионов и типология регионов.	
Анализ межрегиональных связей	34
1.2.1. Новые парадигмы и концепции регионов	34
1.2.2. Типология регионов	36
1.2.3. Анализ межрегиональных связей	37
1.3. Региональные аспекты управления переходного периода.	
Региональная социально-экономическая динамика	38
1.3.1. Формирование нового геополитического и экономического пространства после распада СССР	38
1.3.2. Политические и экономические отношения центра и регионов	41
1.3.3. Динамика численности, занятости и доходов населения	42
1.3.4. Инвестиции	48
1.3.5. Причины дифференциации регионов	54
1.3.6. Выравнивание регионов по уровню социально-экономического развития	56
1.4. Реинтеграция, или новая интеграция. Необходимость новой стратегии регионального развития страны. Проблемные регионы	58
1.4.1. Специфика российской ситуации в 1990-х годах	58
1.4.2. Необходимость новой стратегии регионального развития страны	61
1.4.3. Проблемные регионы	63
Резюме	69
Контрольные вопросы	71
Литература	72

Модуль 2	
Государственная региональная политика	
Введение.....	75
Основная часть	76
2.1. Место региональной политики в управлении государством.	
Проблемы политических и экономических различий	
между регионами.....	76
2.1.1. Факторы пространственного неравенства.....	76
2.1.2. Основные цели региональной политики	77
2.1.3. Базовые концепции региональной политики.....	82
2.2. Задачи и средства региональной политики.....	83
2.2.1. Общее описание задач и возможных средств	
региональной политики.....	83
2.2.2. Макро- и микроэкономические инструменты	
региональной политики.....	86
2.2.3. Инфраструктура региона как один из важнейших объектов	
региональной политики.....	89
2.3. Конкретные методы региональной политики.....	92
2.3.1. Политика воздействия на рынок рабочей силы.....	92
2.3.2. Политика воздействия на рынок капитала.....	92
2.3.3. Некоторые проблемы общенациональной политики создания	
в ряде регионов новых полюсов развития	95
2.3.4. Методы стимулирования развития отдельных регионов.....	96
2.4. Основы российской государственной региональной политики.....	97
2.4.1. Нормативная база региональной политики.....	97
2.4.2. Федеральные целевые программы регионального развития	98
Резюме.....	101
Контрольные вопросы.....	103
Литература	103

Модуль 3	
Особенности регионального управления	
в свободной экономической зоне	
Введение.....	107
Основная часть	109
3.1. История развития СЭЗ. Российский опыт создания СЭЗ	
Система управления СЭЗ в Калининградской области	
и перспективы ее развития.....	109
3.1.1. История развития СЭЗ	109
3.1.2. Классификация СЭЗ.....	111
3.1.3. Особенности зарубежных СЭЗ.....	112
3.1.4. Опыт создания СЭЗ	115
3.1.5. Российский опыт создания и функционирования СЭЗ	120
3.1.6. Принципы экономического механизма	
создания и функционирования СЭЗ в России	123
3.1.7. Система управления СЭЗ	126
3.1.8. Функции и объекты управления ОЭЗ.....	130

3.1.9. Этапы создания и развития администрации ОЭЗ в Калининградской области. Схема управления	131
3.2. Концепция и содержание федеральной целевой программы развития СЭЗ (ОЭЗ). Пути совершенствования управления СЭЗ. Разработка программы создания локальной СЭЗ.....	134
3.2.1. Целевая программа развития СЭЗ.....	134
3.2.2. Пути совершенствования управления СЭЗ (экономико-правовой механизм)	139
3.2.3. Разработка программы создания локальной СЭЗ	142
Резюме.....	145
Контрольные вопросы.....	147
Литература	147
Приложение	149

Модуль 4

Эффективное региональное управление

Введение.....	153
Основная часть	155
4. 1. Проблемы и пути развития эффективного регионального управления	155
4.1.1. Построение экономически эффективных систем. Возможности и требования к системе.....	155
4.1.2. Эффективность региональной системы управления агропромышленным комплексом.....	157
4.1.3. Эффективность управления региональной собственностью	160
4.1.4. Региональный маркетинг.....	163
4.1.5. Проблемы функционирования системы информационных потоков.....	169
4. 2. Направления повышения эффективности регионального управления	171
4.2.1. Факторы, влияющие на эффективное управление регионом	171
4.2.2. Повышение эффективности управления внешнеэкономической деятельностью региона.....	175
4.2.3. Государственные закупки как стимулирующий фактор повышения эффективности регионального управления.....	178
4.2.4. Информационно-аналитическая система мониторинга, анализа и прогнозирования развития региона как элемент эффективного регионального управления	181
Резюме.....	184
Контрольные вопросы.....	186
Литература	187

Модуль 5
Экологическая безопасность и управление
защитой окружающей среды

Введение	191
Основная часть	193
5.1. Федеральный закон «Об охране окружающей среды»	193
5.2. Региональные программы экологической безопасности и защиты окружающей среды	196
5.2.1. Экологическая безопасность как составная часть концепции национальной безопасности России	196
5.2.2. Экологическая безопасность	200
5.2.3. Региональный аспект экологической безопасности	203
5.2.4. Многоуровневая система безопасности в экологической сфере	205
5.3. Основные направления инвестирования регионов в охрану окружающей среды. Проблемы экологического менеджмента	207
5.3.1. Управление инвестициями	207
5.3.2. Основные направления инвестирования региона в охрану окружающей среды	210
5.3.3. Природоохранная политика региона (на примере Пермской области)	211
5.3.4. Проблемы экологического менеджмента	214
5.3.5. Проблемы переработки твердых бытовых и промышленных отходов	215
5.4. Меры по совершенствованию регионального управления экологической безопасностью и защитой окружающей среды	218
5.4.1. Экологические проблемы регионов	219
5.4.2. Экологически устойчивое развитие региона	223
5.4.3. Система управления охраной окружающей среды	228
Резюме	231
Контрольные вопросы	233
Литература	233
Заключение	236
Глоссарий	239
Примерная программа дисциплины «Региональное управление»	249
Экзаменационные тесты по курсу «Региональное управление»	263

От автора

Значимость регионального управления в достижении целей и решений региональных задач в современных условиях очевидна, так как районизация реформирования российской экономики и государственной службы выдвигает новые требования к подготовке и профессиональному уровню менеджеров и руководителей административных территорий.

Новые задачи и содержание регионального управления ведет к росту количества проблем и их усложнению, вследствие чего происходит не только увеличение числа функций управления, но и изменение их содержания наряду с повышением ответственности за результаты исполнения.

Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования второго поколения по специальности 080504.65 «Государственное и муниципальное управление» высшим учебным заведениям предоставляется возможность формировать региональный (вузовский) компонент как общепрофессиональных дисциплин, так и дисциплин, курсов по выбору и факультативов. Среди них одно из ведущих мест отводится учебному курсу «Региональное управление».

По названному курсу в последние годы издано достаточное количество учебников и учебных пособий, которые раскрывают специфические проблемы того или иного региона, но не охватывают весь комплекс задач, решаемых в рамках регионального управления.

Наиболее удачным, на наш взгляд, является последнее издание книги «Стратегическое управление (регион, город, предприятие)» под редакцией академика РАН Д. С. Львова, академика РАН А. Г. Гранберга, заслуженного деятеля науки РФ А. П. Егоршина, в котором раскрыты проблемы стратегического управления и показаны реальные перспективы развития регионов, предложены новые концепции управления экономическими системами разных уровней (регион, город, предприятие).

Вместе с тем в учебных изданиях, как правило, отсутствует комплексный подход к системе регионального управления. В настоящем пособии учебный материал сформирован в виде моду-

лей, что делает его весьма мобильным в учебном процессе, особенно в системе переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Актуальность данного учебного пособия обусловлена значительным ростом и разнообразием задач, решаемых регионами. Оно имеет *целью* не только изложить теоретические положения по проблемам регионального управления, но и обобщить накопленный в данной области опыт. Этот курс формирует научное представление о региональном управлении, а также содержит практические рекомендации его методологического обеспечения, организации и проведения. Он опирается на целый ряд общеэкономических и методологических наук и дисциплин, но наиболее тесным образом связан с такими учебными курсами, как «Региональная экономика и управление», «Теория управления», «Государственное и муниципальное управление», «Управление развитием территории» и др.

Предметом данного учебного курса являются процессы, происходящие в регионе, подсистемы управления, элементы и взаимосвязи между ними.

Учебное пособие состоит из самостоятельных модулей, которые имеют фактическую и теоретическую законченность рассматриваемых вопросов с выходом на практические занятия, которые в свою очередь предполагают разработку рекомендаций, предложений и проведение частных исследований по проблемам конкретного региона.

Каждый модуль завершается контрольными вопросами и перечнем литературы, что значительно облегчает изучение учебного материала и самостоятельную подготовку к практическим занятиям и семинарам.

Учебное пособие подготовлено на основе материалов, разработанных в рамках проекта Национального фонда подготовки кадров «Преподавание теоретических основ экономической политики государства и фирмы». Представленные в пособии модули являются частью учебного материала, реализованного автором при обучении студентов в Государственном университете — Высшей школе экономики.

Учебное пособие может быть использовано студентами, слушателями, аспирантами и преподавателями, которые специализируются в области государственного, регионального и муниципального управления.

М о д у л ь 1
**Теория и практика
регионального
управления**

Оглавление

Введение.....	13
Основная часть	16
1.1. Что изучает региональное управление. Регион и система регионов.	
Основные направления исследований в региональном управлении	16
1.1.1. Что изучает региональное управление	16
1.1.2. Сущность регионального управления	17
1.1.3. Государственное управление на уровне субъекта Федерации.....	19
1.1.4. Территориальное деление (районирование страны)	21
1.1.5. Элементы системы управления регионом.....	26
1.1.6. Регион как открытая система.....	29
1.1.7. Основные направления исследования в региональном управлении	31
1.2. Новые парадигмы, концепции регионов и типология регионов.	
Анализ межрегиональных связей.....	34
1.2.1. Новые парадигмы и концепции регионов	34
1.2.2. Типология регионов.....	36
1.2.3. Анализ межрегиональных связей.....	37
1.3. Региональные аспекты управления переходного периода.	
Региональная социально-экономическая динамика.....	38
1.3.1. Формирование нового геополитического и экономического пространства после распада СССР.....	38
1.3.2. Политические и экономические отношения центра и регионов	41
1.3.3. Динамика численности, занятости и доходов населения.....	42
1.3.4. Инвестиции.....	48
1.3.5. Причины дифференциации регионов	54
1.3.6. Выравнивание регионов по уровню социально-экономического развития.....	56
1.4. Реинтеграция, или новая интеграция. Необходимость новой стратегии регионального развития страны. Проблемные регионы	58
1.4.1. Специфика российской ситуации в 1990-х годах.....	58
1.4.2. Необходимость новой стратегии регионального развития страны..	61
1.4.3. Проблемные регионы	63
Резюме	69
Контрольные вопросы.....	71
Литература	72

Введение

Возможность распада СССР была заложена в тех принципах, на основе которых он строился. Все входившие в него республики и созданные в них автономные образования были сформированы по национальному признаку, хотя в некоторых случаях нация, давшая название республике или автономной области, составляла меньшинство.

За каждой республикой признавалось право свободного выхода из Союза, чего нет ни в одной федерации в мире. Право выхода подтверждалось Конституциями 1936 и 1977 годов, а в последней к тому же был провозглашен безусловный суверенитет каждой республики.

Делалось это в пропагандистских целях для укрепления политического «фасада»: руководители СССР были уверены, что этими правами никто и никогда не воспользуется, вернее — не осмелится воспользоваться.

СССР оставался нерушимым, пока существовала строго однопартийная система и страна не вошла в экономический и политический кризис.

Как только ослабла зависимость руководителей предприятий от центра, директивно-плановая экономика оказалась дезорганизована. Предоставленные сами себе руководители-хозяйственники вышли из-под партийно-государственного контроля, сокрушив прежнюю систему управления до начала рыночных реформ.

Сокращение функций министерств и ведомств и лишение центрального партийного аппарата властных полномочий, возможности устанавливать директивные плановые задания, лимиты снабжения и цену на продукцию разрушили систему, которая объединяла экономическое, правовое и информационное пространство СССР.

В числе других причин, способствовавших распаду СССР, следует назвать:

- низкую эффективность производства и сельского хозяйства;
- непомерные военные расходы;
- сокращение добычи нефти и газа и падение мировых цен на них;
- кризис вертикальной структуры власти;

- усиление роста национального самосознания и стремление к самостоятельности у коренного населения республик;
- ошибочную кадровую и национальную политику КПСС;
- появление сепаратистской национальной элиты и лидеров;
- рост теневой экономики (до 25%);
- обесценивание денег и нараставший товарный дефицит;
- дефицит бюджета, который к концу 1991 г. составил около 30% ВВП;
- сокращение золотого запаса к 1991 г. до беспрецедентно низкого уровня — 289,6 т (в 1917 г. — 1,3 тыс. т);
- долг западным странам — 83 млрд долл.;
- долг социалистическим странам — 30 млрд долл.

В условиях надвигающейся экономической катастрофы выход был в том, чтобы, освободив цены и либерализовав внешнюю торговлю, развивать рыночные отношения, сделать рубль работающим.

Конкурентный рынок мог утвердиться только на базе частной собственности, поэтому необходимо было приватизировать значительную часть предприятий, ограничить роль государства как хозяйствующего субъекта и одновременно повысить его роль в рыночных отношениях.

После подписания Беловежского соглашения в декабре 1991 г. и соответственно распада СССР требовалось правовое оформление нового демократического государства, так как центробежные тенденции, набравшие силы при распаде Союза, грозили проявиться и в России. Уже в 1990 г. некоторые республики в составе СССР подхватили брошенную союзным руководством инициативу и заявили о желании стать равноправными в составе СССР. В августе 1990 г. свой суверенитет провозгласили Татария и Карелия, в сентябре — Якутия, Коми, Удмуртия, Башкирия, Бурятия, Калмыкия и Марий Эл, в ноябре — Чечня, в декабре — Мордовия.

Такая ситуация вынудила российское руководство подготовить три общих договора о разграничении предметов ведения и полномочий между федеральными органами и органами власти региональных уровней:

- первый — республики;
- второй — края, области, города Москва и Санкт-Петербург;
- третий — автономные области и округа.

Эти договоры составили Федеративный договор, который 31 марта 1992 г. подписали все республики, кроме единой тогда Чечено-Ингушской республики и Татарстана, области и округа ратифицировали договор к 10 апреля того же года.

В последующем, чтобы укрепить молодые федеративные отношения в нашей стране, обеспечить приоритетность федеральных законодательных актов и на этой основе совершенствовать нормативно-правовую базу федерального и регионального уровней, проводить взвешенную национальную и региональную политику, обеспечить баланс интересов государства в целом и регионов, были заключены договоры между государством в целом и его частями при условии, что они не нарушают исторически сложившегося государственного единства народов России и целостности ее территории.

Первый такой договор был подписан 15 февраля 1994 г. с Татарстаном, 3 августа 1994 г. — с Башкортостаном, затем с Якутией, Тувой и др. К 1998 г. были подписаны договоры более чем с 40 субъектами Федерации, а в последующие годы — со всеми остальными.

В настоящее время Российская Федерация объединяет 88 субъектов. Это республики, области, края, города федерального значения, автономные области и автономные округа.

Необходимость введения нового курса «Региональное управление» вызвана некоторым «вакуумом», образовавшимся в системе управления регионом. Изучение вопросов регионального управления позволит более профессионально сформировать знания и выработать умения в управлении регионом, опираясь на знания вопросов государственного, муниципального управления и органов местного самоуправления. Различные вопросы управления изучаются многими отраслями знания. В данном модуле рассматриваются лишь вопросы управления в обществе и только одна его сторона — региональное управление.

Региональное управление — это не только деятельность, явления и процессы, но и в какой-то степени наука, синтезированная отрасль знаний, а также учебный курс. Как отрасль знаний она изучает институты, органы, явления, способы, процессы регионального управления, анализирует их достоинства и недостатки (в том числе и в сравнении с зарубежными государствами), вскрывает тенденции и перспективы развития, разрабатывает предложения по совершенствованию регионального управления и его взаимосвязи с государственным и муниципальным управлением.

Для этого в региональном управлении используются данные многих гуманитарных, да и не только их, наук — социологии, политологии, экономической теории, менеджмента, правовых и других наук, а также информатики, экономической географии, региональной экономики, демографии и других прикладных наук.

Основная часть

1.1. Что изучает региональное управление.

Регион и система регионов. Основные направления исследований в региональном управлении

1.1.1. Что изучает региональное управление

Управление — универсальный и необходимый элемент окружающего нас мира. В предельно широком смысле слова — это различные способы воздействия субъекта (нескольких субъектов) на объект (несколько объектов), изменяющих положение, свойства, поведение, качества объекта.

Однако под управлением чаще всего понимают воздействие, которое имеет целевое назначение и при котором объект поддается регулированию со стороны людей. Управлению могут быть подвергнуты естественные явления (с помощью упорных тренировок человек может изменить свою фигуру).

Предмет регионального управления в широком смысле сложен и многосторонен. Его основными составляющими являются:

- управление отдельными регионами;
- управление межрегиональными связями;
- система управления регионом;
- региональные аспекты управления.

Название данного учебного курса соединяет два элемента: регион и управление. Термин «регион» используется в самых различных значениях. В обыденном употреблении речь нередко идет о географическом понятии, конкретной территории. Иногда регионом обозначают экономические районы, а не административные территории. В России в настоящее время существуют 88 регионов и все они имеют свои особенности.

Многозначным является и термин «управление». В самом общем виде **региональное управление** — это регулирование поведения управляемого объекта (государственного и негосударственного) региональными органами, организациями, должностными лицами в целях, определяемых государством и регионом, направ-

ление деятельности объекта путем применения самых различных средств: экономических, административных, идеологических, правовых и не правовых, путем стимулирования, требований, запретов, репрессий и т. д.

Основой регионального управления является овладение властью в регионе.

В учебном курсе изучается региональное управление в его различных связях и опосредованиях.

На поставленный вопрос в обобщенном виде ответ может быть следующим. Региональное управление изучает управление экономикой отдельного региона: формирование объективных предпосылок экономического развития региона, управление производственной структурой, социальной сферой, обеспечением условий жизни, расселение и размещение хозяйства, формирование механизма функционирования и управления экономикой, социальной сферой и экологией. Предметом изучения, кроме элементов внутренней структуры управления регионом, должны быть связи данного региона с другими регионами страны, государствами — членами СНГ и зарубежными странами.

1.1.2. Сущность регионального управления

В системе регионального управления определяющее место занимают его цели. Наиболее ***общими целями*** в современных условиях являются безопасность, жизнеобеспечение, целостность и упорядоченность экономической и социальной системы. Эти цели должны соотноситься с общечеловеческими ценностями: улучшением качества жизни; гарантией прав и развития личности; обеспечением демократии; социальной справедливостью; социальным прогрессом общества.

Практика показывает, что стабильность системы регионального управления важное, но не доминирующее ее качество. Главное — это адаптация управленческого механизма к изменению условий управления, динамике общества, региона, потребностей людей.

Важнейшей ***материальной базой*** регионального управления являются ресурсы управления: наличие соответствующих органов управления; наличие кадров; финансовые возможности; укомплектованность управленческой техникой и др.

От этого в значительной степени зависит эффективность регионального управления. При изучении региона как управляющей системы рассматривается ее содержание (реализация региональной власти), структура взаимоотношений этой системы с

личностью, различными коллективами, обществом; необходимость, возможность и пределы регионального управления, его различные территориальные уровни (в масштабах региона, автономии, города, поселка и других административно-территориальных единиц); особенности в различных сферах общественной жизни (экономика, социальная сфера, политика, идеология); использование для управления законодательной и исполнительной власти, статус и роль государственного служащего; методы и особенности управления в различных регионах, учреждениях, предприятиях и т. д.; технические средства регионального управления.

Методы изучения регионального управления могут быть самыми различными: как общенаучными, так и специальными. Среди общенаучных методов важное значение имеют анализ и синтез. С их помощью, например, выделяются ветви региональной власти (законодательная, исполнительная, судебная и др.).

Наибольшее распространение при изучении регионального управления получили следующие методы:

- *логический* — с его помощью делаются различные умозаключения, например, о принципе законченности в региональном управлении;
- *формализации* — помогает, например, сформулировать понятие государственного служащего;
- *сравнительный* — позволяет сопоставлять возможности разных ветвей власти в региональном управлении;
- *количественные*, в том числе статистические, свидетельствующие о состоянии аппарата управления;
- *прогнозирования*, с помощью которого разрабатываются перспективные планы регионального развития;
- *экстраполяции* — позволяющий проводить распространение признаков данного явления на другие сходные явления;
- *моделирования* — позволяет проводить искусственное воссоздание тех или иных управленческих процедур;
- *эксперимент* — позволяет проводить практическую проверку деятельности тех или иных органов управления в условиях, созданных экспериментатором.

При изучении регионального управления в числе специфических широко используются и другие методы. Так, *исторический метод* позволяет выявлять тенденции и закономерности регионального управления; *конкретно-социологические методы* и приемы — анкетирование, интервью, опросы населения и госслужащих; *социально-качественные методы* исследования используются для выявления социальных предпочтений разных групп государственных служащих; *правовые и сравнительно-правовые методы*

позволяют изучать нормативные акты, регулирующие региональное управление, и сравнивать их с зарубежными аналогами.

Сущностью регионального управления является также оценка его эффективности. Эффективность регионального управления — это достижение цели управления с минимальной затратой ресурсов и управленческой энергии в возможно короткий срок и с возможной полнотой.

Например, в России приватизация государственных предприятий хотя и была проведена быстрее, чем в Великобритании в 1970—1980-х годах в отношении части предприятий (в этой стране приватизация продолжалась десятилетия), но неэффективно. В Великобритании приватизация принесла государству около 100 млрд долл., была передана в частную собственность небольшая часть (всего несколько процентов), но крупных предприятий. В России же быстрая приватизация охватила более 70% предприятий и дала в казну приблизительно лишь 5 млрд долл.¹

В конечном счете, эффективность регионального управления напрямую связана с повышением уровня жизни человека (населения).

1.1.3. Государственное управление на уровне субъекта Федерации

В федерациях (это примерно 1/8 всех государств в мире) проблема соотношения федеративного и «субъективного» управления стоит весьма остро и иногда порождает существенные противоречия, вплоть до требований о выходе из состава федерации (например, в референдуме 1995 г. в канадской провинции Квебек не хватило всего 40 тыс. голосов для решения вопроса о ее выходе из состава федерации). Положение о суверенитете содержат и конституции некоторых российских республик — субъектов Федерации, но важно учитывать, что провозглашение и реальная способность осуществить государственный суверенитет — разные вещи. Для этого необходимо иметь материальные, военные, политические возможности, в том числе и возможности участвовать в равноправной деятельности на международной арене. К тому же Конституционный суд РФ в 2000 г. подтвердил, что положение о суверенитете республик в составе Российской Федерации неконституционны и противоречат Конституции РФ.

Субъекты федераций имеют местные парламенты, издают свои законы, иногда, как отмечалось, принимают собственные консти-

¹ Московский комсомолец. 1997. 5 июня.

туции, избирают президентов, обладают другими атрибутами государственной власти. Однако государственная власть субъектов федераций имеет ограниченный и в определенной степени подчиненный характер. Это находит выражение в закреплении на конституционном уровне исключительной компетенции федерации, в принципе — верховенства федерального права.

Указанные факторы определяют особенности государственного управления на уровне субъектов федерации.

Во-первых, в регионах осуществляется двойное, но раздельное государственное управление. С одной стороны, на территории региона федеральные органы ведают общегосударственными вопросами на основе либо общего регулирования (издание федеральных законов, постановлений правительства и т. д.), либо путем управления на местах отделами, управлениями федеральных министерств, либо в соответствии с договорами о разграничении полномочий между Федерацией и тем или иным субъектом РФ.

С другой стороны, субъект федерации осуществляет государственное управление по вопросам, отнесенным конституцией к его совместному ведению.

Во-вторых, государственное управление субъекта ограничено не только территориально, но и кругом полномочий. К собственным исключительным полномочиям субъекта относятся обычно те, которые остаются за вычетом исключительных полномочий федерации и совместных полномочий федерации и субъекта. Это так называемые остаточные полномочия. В субъектах федерации могут существовать отделы и управления центральных министерств и ведомств. Они осуществляют исключительные полномочия федерации и совместные полномочия федерации и субъектов в сфере исполнительной власти. Например, в России с 2000 г. в группах субъектов (в округах) есть полномочные представители Президента РФ, осуществляющие координирующие функции и контролирующее исполнение федеральных законов субъектом Федерации.

В административно-территориальных единицах субъектов федерации (тех, которые являются муниципальными образованиями) действует местное самоуправление. Субъекты же принимают законы о местном самоуправлении (федерация устанавливает только общие принципы).

Местное самоуправление автономно. Многие вопросы в соответствии с конституцией и законами входят в его сферу. К тому же субъект может по своему желанию передать часть своих функций местному самоуправлению. Передавая определенные функции, субъект в соответствии с законом должен передавать материальные

и финансовые средства, необходимые для выполнения этих функций, что иногда забывается в практике регионального управления.

Функции исполнительной власти осуществляет администрация субъекта. Это может быть единоличный губернатор, реже (в России, Югославии) — президент субъекта федерации. Губернатор или президент избираются гражданами субъекта (Россия, США).

В субъектах федерации иногда существует свое правительство. В тех случаях, когда его назначает губернатор, глава правительства является «слабым» премьером и действует под руководством губернатора, а правительство решает в основном вопросы оперативного управления, что характерно для России.

Один из самых сложных вопросов управленческой деятельности субъекта федерации связан с соблюдением ее границ. Субъект обычно стремится расширить границы собственного управления, захватывает «куски» федеральных полномочий и вмешивается в сферу муниципального самоуправления. Это порождает проблему дву- и трехсторонней координации деятельности федерации, ее субъекта и муниципалитетов. Нередко она осложняется неясностями в осуществлении совместных полномочий. В конституциях они сформулированы в общем виде, а конкретно права и обязанности не разделены. С этой целью федерация и субъекты заключают между собой договоры о распределении совместных предметов ведения между органами государственной власти федерации и субъекта, иногда одни совместные полномочия передаются федерации, а другие — субъекту. С 1994 по 2000 г. в России подписано 46 таких договоров. Есть единичные аналогичные документы за подписями трех участников: Федерации, субъекта и другого субъекта (автономного округа), который расположен на территории другого, более крупного субъекта (например, Тюменская область). Двусторонние договоры о распределении полномочий и ответственности заключают также Правительство РФ и органы исполнительной власти субъектов Федерации.

1.1.4. Территориальное деление (районирование страны)

Особенность территории (акватории, аэротеррии) Российской Федерации, а также ее неоднородность по различным признакам или чрезмерные размеры с точки зрения определенных целей изучения или практической деятельности предполагают необходимость членения территории на части — регионы.

Регион — это определенная территория, отличающаяся от других территорий по ряду признаков и обладающая некоторой целостностью, взаимосвязанностью составляющих ее элементов.

Слово «регион» — латинского происхождения (от корня regio), в переводе означает страна, край, область [3].

Существует много определений данного термина, например:

1. Под регионом понимается крупная территория с более или менее однородными природными условиями, главным образом, характерной направленностью развития производительных сил на основе сочетания комплекса природных ресурсов с соответствующей сложившейся и перспективной материально-технической базой, производственной и социальной инфраструктурой [11].

2. Регионы — это определенная территория, отличающаяся от других территорий по ряду признаков и обладающая некоторой целостностью составляющих ее элементов [4].

3. Регион — это часть территории Российской Федерации, обладающая общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий. Регион может совпадать с границами территории субъекта Российской Федерации, либо объединять территории нескольких субъектов. В тех случаях, когда регион выступает как субъект права, под ним понимается только субъект Российской Федерации [16].

Таким образом, понятие региона является весьма абстрактным (как регион вообще) и предполагает, что его конкретизация и содержательная интерпретация осуществляются при выделении определенных типов регионов. Регионы — понятие типологическое, они выделяются из территории в соответствии с определенными целями и задачами.

Определение 3 особенно важно, поскольку позволяет реализовать нормативно-законодательное равенство субъектов РФ во взаимоотношениях с федеральными органами государственной власти, заложенное в Конституции РФ, создает реальные условия для учета региональных особенностей каждого субъекта в экономической деятельности и обеспечивает более устойчивое управление регионом.

Конституционное признание регионов субъектами РФ требует раскрытие их роли в системе реформирования экономики России. Многоукладность экономики потребовала принципиально нового подхода к содержанию системы управления народным хозяйством, что нашло свое отражение в региональной концепции реформирования, основными положениями которой являются:

- признание самостоятельности субъектов РФ и обеспечение их экономического равноправия с целью укрепления единства России;

- признание предприятия в качестве основного самостоятельного хозяйствующего субъекта, в качестве необходимого условия реализации рыночных отношений в экономике страны;
- формирование системы государственного регулирования регионального развития при переносе центра тяжести социально-экономических преобразований на региональный уровень.

Данные положения определяют содержание регионального управления, которое учитывается федеральным центром и осуществляется на региональном уровне самими регионами.

Наибольший вклад в определение термина «регион» внесли ученые Б. Олин, Т. Паландер, А. Леш, У. Айзар. При выделении региона они исходили из того, что речь идет об определении социографической области с общим центром или несколькими дополняющими друг друга центрами на основе экономических (области сбыта различных товаров, миграция населения и др.), управленческих, естественно-географических критериев. В совокупности свойства региона должны характеризовать его как можно более однозначно и в то же время как можно более отличать от соседних территорий.

В учебной литературе деление территории на регионы принято называть **районированием**. Районирование проводится в соответствии с поставленными целями и всегда является целевым или проблемно ориентированным. В настоящее время существует несколько видов районирования России, а именно:

- административно-территориальное;
- общее экономическое;
- проблемное экономическое.

Рассмотрим более подробно каждый из перечисленных видов районирования России.

С **административно-территориальным** районированием связана вся территория Российского государства. До Октябрьской революции 1917 г. основной административно-территориальной единицей была губерния. В 1708 г. впервые Петр I учредил восемь губерний, затем их число росло и в начале XX в. Россия уже была разделена на 97 губерний и областей, которые в свою очередь делились на уезды и волости.

С 1922 по 1991 г. Россия (РСФСР) входила в состав СССР в качестве одной из союзных республик и имела в своем составе края, области, автономные республики, автономные области, автономные (национальные) округа.

В настоящее время в России 88 регионов—субъектов Федерации, включающих 21 республику, семь краев, 48 областей, два города федерального значения, одну автономную область, девять

автономных округов, 1868 районов, 1095 городов, 329 городских районов, (округов), 1359 поселков городского типа, 23315 сельских администраций (включая сельсоветы, волости, сельские округа и органы самоуправления).

По оценке на 1 января 2006 г. на территории Российской Федерации насчитывалось 11 городов с численностью населения свыше 1 млн человек: Москва — 10,4 млн; Санкт-Петербург — 4,6 млн; Новосибирск — 1,4 млн; Екатеринбург — 1,3 млн; Нижний Новгород — 1,3 млн; Омск — 1,1 млн; Самара — 1,1 млн; Казань — 1,1 млн; Челябинск — 1,1 млн; Ростов-на-Дону — 1,1 млн; Уфа — 1,0 млн человек.

Все 88 регионов различаются по размеру территории, численности населения, экономическому потенциалу и другим показателям. Однако все они принадлежат одному уровню государственного районирования, поскольку имеют одинаковый правовой статус субъекта РФ.

На территории России в мае 2000 г. было образовано семь федеральных округов: Северо-Западный, Центральный, Приволжский, Северо-Кавказский, Уральский, Сибирский, Дальневосточный. Они не затрагивают основное (конституциональное) административно-территориальное деление, а являются формой укрепления вертикали государственности.

Общее экономическое районирование России в настоящее время содержит 11 экономических районов. При этом каждый экономический район включает определенные субъекты Федерации по принципу смежности. Вне экономических районов находится экономическая область как свободная экономическая зона.

Интересы районов в значительной мере определяются структурой их хозяйства. По такому принципу можно классифицировать регионы:

- на добывающие (Тюмень, Якутия и др.), у которых высока доля экспорта, обеспечивающая им привилегированное положение;
- на агропромышленные (Черноземье, Ставропольский край, Кубань и др.), которые, будучи самодостаточными (особенно в отношении продовольствия), стремятся к формированию внутреннего регионального рынка, ограждают себя от проблем других регионов;
- с ярко выраженной этнической доминантой (Северный Кавказ, Тува и др.), которые стремятся к обособлению не по экономическим, а по национальным и политическим причинам. Эти регионы имеют незначительные перспективы устойчивого развития.

Современное административно-территориальное деление Российской Федерации прошло сложный путь в своем развитии и сформировалось под влиянием экономического районирования, содержанием которого было экономико-территориальное размещение производительных сил, что определяло специализацию и уровень развития регионов. Теория и практика определили *четыре* типа экономических районов:

- основной экономический район, охватывающий несколько областей, автономных республик;
- экономический административный район, состоящий, как правило, из одной области, края, автономной республики;
- внутриобластной экономический район, объединяющий несколько городов или административных районов;
- местный экономический район, являющийся, как правило, одновременно административным районом или городом.

Урбанизированные промышленные регионы, в том числе с высокой долей ВПК, при всем разнообразии их хозяйственной структуры ориентируются преимущественно на внутренний рынок и рынки стран СНГ. В таких районах проживает большинство россиян.

Наряду с экономическими районами для стратегического анализа и прогнозирования в практике применяется деление России на две макроэкономические зоны:

- Запад (Европейская часть и Урал);
- Восток (Сибирь и Дальний Восток).

Таким образом, общее экономическое районирование — это не механическое деление территории на заданное количество регионов, а деление, базирующееся на определенной методологии и содействующее совершенствованию территориального разделения труда и эффективности национального рынка.

Проблемное экономическое районирование осуществляется для государственного регулирования территориального развития. С этой целью выделяются различные типы проблемных регионов. К таковым могут относиться отстающие или слаборазвитые регионы, депрессивные, кризисные регионы, особо выделяются приграничные регионы. Проблемы связаны с тем, что эти регионы не могут развиваться с опорой только на собственные экономические ресурсы, им в обязательном порядке требуется государственная поддержка.

К регионам проблемного типа могут относиться те части территории страны, где осуществляются общегосударственные (федеральные) целевые программы (программа развития Дальнего Востока и Забайкалья, программа развития зоны Севера).

Следовательно, проблемное экономическое районирование не охватывает всю территорию России, как и выделяемые проблемные регионы.

Подводя итог изложенному выше, следует подчеркнуть, что процесс образования регионов связан с развитием общественно-го (территориального) разделения труда и специализаций отдельных территорий.

1.1.5. Элементы системы управления регионом

Система управления регионом представляет собой множество взаимосвязанных элементов (звеньев), составляющих единое целое и реализующих процесс регионального управления для достижения поставленных целей. Система управления состоит из 10 основных элементов, представленных на рис. 1.1.

В некоторых источниках, помимо указанных, в состав элементов включают такие элементы, как управленческое решение, регламенты управления, закономерности управления и др.

К концепциям управления относятся научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы).

Наиболее значительными концепциями XX в. являются:

- научное управление трудом и классическая административная школа (1910—1930);
- школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930—1950);
- теория принятия решений и количественный подход (1950—1960);
- системный и ситуационный подход к управлению (1950—1960);
- теория стратегий, инноваций и лидерства (1970—1980);
- теория устойчивого развития и глобального «менеджмента без границ» (1980—1990).

Цели управления. Цель — это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Она является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность. Содержание цели зависит от объективных законов деятельности, разных возможностей человека и применяемых средств для достижения цели. Различают стратегические (глобальные) и тактические (локальные) цели. Применительно к теме учебного пособия цели — это конкретная миссия региона в форме, доступной при управлении процессом их реализации.

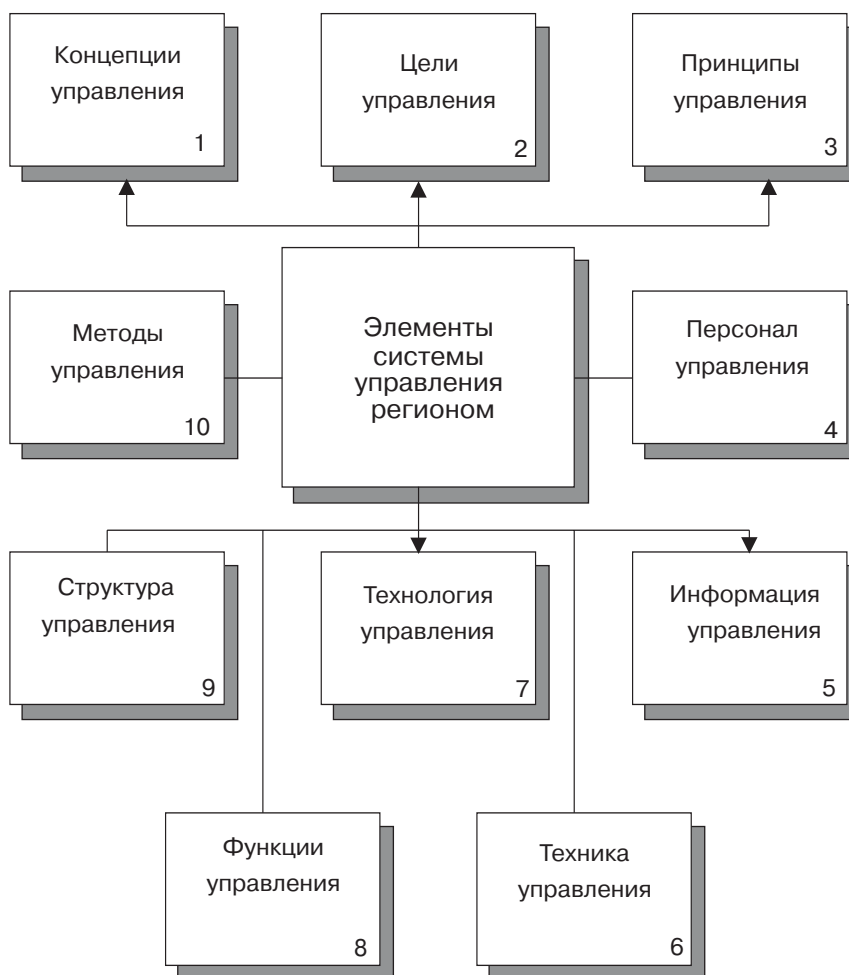


Рис. 1.1. Элементы системы управления регионом

Принципы управления — основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов при минимальных затратах ресурсов.

Принципами управления являются:

- централизация и децентрализация;
- единоначалие и коллегиальность;
- отраслевой и территориальный подходы;
- материальное и моральное стимулирование труда;

- планомерность и научность;
- разделение прав и ответственности и т. д.

Персонал управления является одним из основных элементов системы регионального управления. Данный элемент включает:

- анализ содержания функций каждого работника аппарата управления регионом;
- планирование, подбор и расстановку персонала;
- наем и увольнение работников аппарата;
- обучение, развитие и планирование карьеры работников, оценка их труда и управление его оплатой.

Информация управления — совокупность сведений, устраняющих неопределенность знаний, и получателей сообщений, передаваемых по различным каналам связи и используемых персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальная и электронная формы представления информации.

Техника управления — взаимосвязанный комплекс технических средств (сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации), предназначенных для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления регионом с целью выработки рациональных решений.

Технология управления — представляет собой целенаправленную последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение. Технология управления моделируется с помощью сетевого графика процесса управления, оперограмм и органограмм решения задач и технологических карт процесса управления.

Функции управления — особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и систематизации труда, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Различают основные (прогнозирование, планирование, нормирование, учет, контроль, анализ, регулирование или координация) и конкретные (предметные) функции (например, управление персоналом).

Структура управления — структура объекта управления, построенная с учетом требований наилучшего функционирования системы.

Методы управления — способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения цели управления регионом. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способом воздействия на людей. Иными словами, это система спосо-

бов и приемов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата.

Как отмечалось, в качестве элементов могут быть:

Управленческое решение — это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей (департаментов, управлений, отделов, подразделений), построенное в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленные цели, или — это акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы, а тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие региона как системы.

Процесс принятия решения включает:

- постановку цели;
- сбор и обработку информации;
- подготовку проектов решения;
- согласование;
- принятие решения;
- контроль.

Регламенты управления — определенная совокупность правил, устанавливающих порядок деятельности регионального органа, предприятия, учреждения и организации. Существующие регламенты разделяются на общесистемные (устав, договор, правила внутреннего распорядка и т. д.) и элементные (персонал, информация, техника, процесс и др.) и представляют собой комплекс нормативных документов по регулированию отдельных направлений региональной деятельности.

Закономерности управления — повторяющиеся существенные связи явлений в системе регионального управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную стратегию развития региона.

1.1.6 Регион как открытая система

Известно, что территория играет важную и многоплановую роль в развитии человеческого общества вообще и в частности его экономических отношений. Она выполняет такие важнейшие функции, как создание материальных условий производственной деятельности, обеспечение мест проживания и профессионально-трудовой деятельности населения, организация быта и отдыха, выступает как пространство, формирующее признаки этнической общности людей.

Сам термин «регион», означающий, как отмечалось, область, местность, страна, т. е. определенную территорию, предполагает наличие открытой системы.

Открытая система — система, которая взаимодействует с окружающей ее внешней средой в каком-либо аспекте: информационном, энергетическом, вещественном и т. д.

Основываясь на выше изложенном, **регион** можно определить как часть территории с более или менее однородными природными условиями, специфическими экономическими, демографическими, историческими условиями, на которой функционирует определенный комплекс отраслей производства, производственной и социальной инфраструктуры.

В качестве хозяйственной системы регион представляет собой часть территории, на которой функционирует и развивается система связей и зависимостей между предприятиями и организациями, расположенными в нем.

В то же время регион может рассматриваться как подсистема социально-экономического комплекса страны и одновременно как относительно самостоятельная его часть с законченным циклом воспроизводства, имеющим свою специфику. Вместе с тем с воспроизводственной точки зрения отдельный регион не является замкнутой системой. Он зачастую связан с другими регионами и функционирует в условиях межрегиональной интеграции и межрегионального обмена.

Определяя регион в качестве открытой системы, нельзя базироваться только на экономических аспектах, таких как его хозяйственная специализация, рациональность размещения производительных сил, развитие интеграционных процессов и т. д.

Например, АПК, сформированный как интегрированная структура сельского, лесного, рыбного и водного хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности, материально-технического обеспечения и агросервисного обслуживания, в настоящее время не представляет собой целостной системы. Система государственного управления им как единым специфическим народно-хозяйственным объектом распалась. Функции государственного управления АПК рассредоточены между Минсельхозпродом России, Госкомимуществом России, Минэкономразвития России, Минфином России, органами управления в субъектах Федерации. Распыленность и недостаточность мер государственного регулирования привели к нарушению функционирования системы, нарушению межотраслевых и межрегиональных связей, несогласованности интересов на различных стадиях производства и реализации продуктов питания и сельскохозяйственного сырья.

В условиях рынка и многообразия форм собственности задачи органов регионального управления, например в АПК, сводятся к следующему:

- управление государственной собственностью и земельными ресурсами;
- разработка и осуществление целевых государственных программ по основным направлениям аграрной и продовольственной политики, развитию отраслей АПК;
- реформирование структуры регионального АПК;
- проведение инвестиционной политики, контроль за целевым использованием централизованных финансовых, кредитных, валютных и материальных ресурсов;
- баланс производства и использования основных видов сельхозпродукции, продовольствия, сырья;
- регулирование региональных рынков сельскохозяйственного сырья и продовольствия, создание рыночной инфраструктуры;
- осуществление мер по воспроизводству плодородия и сохранению почв, защите растений и охране окружающей среды;
- содействие развитию эффективных организационно-хозяйственных формирований, коммерциализации и демополизации агропромышленного производства, научное, кадровое и информационное его обеспечение.

Демократизация форм управления предполагает, что любой трудовой коллектив сам становится субъектом управления. При этом нельзя упускать из виду интересы населения как социально-территориальной общности, не принимать во внимание социальные факторы, значение которых по мере перехода к рынку резко возрастает.

Объективный социально-экономический интерес региона как открытой системы состоит в создании для его населения эффективной занятости и благоприятных условий для естественного воспроизводства, повышении уровня жизни, социальной и экономической защищенности населения, развитии образования, культуры, этнического своеобразия, что и определяет устойчивое развитие региона как системы.

1.1.7. Основные направления исследования в региональном управлении

Для научного обоснования радикальных экономических преобразований и создания единого экономического пространства России с формированием региональных и местных рынков, развития регионального, муниципального и местного самоуправле-

ния необходимо повысить роль, изменить содержание, методологию и методы исследований.

Прежде всего должны меняться подходы к формированию целей исследования в новых условиях социально-экономического развития. Вместо нацеленности управления на обеспечение дополнительного экономического эффекта за счет оптимальной территориальной организации хозяйства в современных условиях на первое место выдвигается создание благоприятных условий для жизни и социального благополучия населения регионов. Это означает, что подход к населению как, например, лишь к источнику трудовых ресурсов и соответственно как к одному из факторов размещения производства должен быть переосмыслен: удовлетворение потребностей населения должно быть выдвинуто в качестве цели развития экономики региона, что естественно потребует новых направлений исследований в региональном управлении.

Поскольку уровень и качество жизни населения региона определяются не только экономической сферой, но и степенью экологической безопасности, возможностями развития национальных структур, свободой выбора между новыми видами деятельности и сохранением традиционного образа жизни и рядом других обстоятельств, меняются условия управления, критерии рационализации и эффективности управленческого труда, а следовательно, повышается роль новых направлений в исследовании регионального управления.

Таким образом, наиболее важные направления эволюции методологии региональных исследований — расширение изучаемых факторов, более полный учет местных особенностей, интересов и потребностей населения, а также многокритериальный подход к оценке эффективности регионального управления.

Совершенно новым для регионального управления является исследование и прогнозирование процессов формирования региональных рынков труда, жилья, финансов, услуг, образования, здравоохранения и других финансовых проблем территорий, создание в региональной экономике среды, необходимой не только для внутреннего рынка, но и для международной торговли.

В серьезном обогащении нуждается комплекс самих методов региональных исследований, возрастает значение *программно-целевого метода*. Целевые программы стали уже одним из центральных способов управления региональным развитием.

Существенно расширяется применение *балансового метода* в связи с необходимостью использования финансовых балансов, развитием балансов занятости населения, повышением требова-

ний к территориальным балансам произведенной и потребленной продукции.

При прогнозировании процессов регионального развития все более широкое использование находят *вероятные методы* и *методы экспертной оценки*. Это связано как с переходом к рыночным отношениям, так и с усилением воздействия на экономику социальных и экологических процессов, имеющих стохастический характер.

В сегодняшних условиях при проведении исследования возникла необходимость более полного учета разнообразных местных условий и интересов населения, межрегиональных связей, а повышающиеся требования к достоверности и объективности информации вызывают особую необходимость в проведении различного рода специальных обследований, опросов населения и проведения экспертиз — маркетинговых исследований.

Предмет маркетинговых исследований — процесс социально-экономического развития региона в различных его аспектах и взаимосвязях. С этой целью в регионе целесообразно разрабатывать схему маркетинговых исследований, основными направлениями которыми могут быть:

- динамика и пропорции экономики, сбалансированность ее развития;
- решение социальных проблем, жизненный уровень населения, сбалансированность потребительского рынка, демографические процессы;
- инфляция, динамика цен, финансовое обращение, курс рубля;
- развитие отраслей, демонополизация и структурная перестройка производства, реализация важнейших программ регионального развития;
- инвестиции, технический уровень, развитие производственного потенциала;
- развитие региона, социально-экономическое положение его структурных территорий (краев, областей, районов и т. д.);
- финансовое положение экономики, рентабельность, состояние расчетов, сбалансированность бюджетов;
- внешнеэкономическая деятельность, экспорт и импорт, межрегиональное взаимодействие.

Любая из этих социально-экономических проблем может изучаться самостоятельно или в сочетании с другими направлениями исследований в различных комбинациях. Выбор направлений будет обусловлен задачами анализа, его масштабом и сроками, которые должен определять заказчик.

М19 **Малин, А. С.** Региональное управление [Текст] : учеб. пособие / А. С. Малин; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 267, [1] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0417-0 (в обл.).

Актуальность данного учебного пособия обусловлена значительным ростом и разнообразием задач, решаемых регионами. В нем не только излагаются теоретические положения по проблемам регионального управления, но и обобщен накопленный в данной области опыт.

Учебное пособие состоит из отдельных модулей, которые имеют фактическую и теоретическую законченность рассматриваемых вопросов.

Для студентов, аспирантов и преподавателей, специализирующихся в области государственного, регионального и муниципального образования.

Учебное издание

Анатолий Сергеевич Малин

Региональное управление

Редактор *Т. М. Ершова*
Художественный редактор *А. М. Павлов*
Компьютерная верстка и графика: *В. М. Родин*
Корректор *Г. М. Гапенкова*

Подписано в печать 21.11.2006. Формат 60×88¹/₁₆
Печать офсетная. Гарнитура T_Times ET. Бумага офсетная
Усл. печ. л. 16,25. Уч.-изд. л. 16,31. Тираж 1000 экз.
Заказ № . Изд № 700

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3
Тел./факс (495) 772-95-71