

УДК 338.24

## ПРОБЛЕМЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЯХ

Царева Н.А., Бардецкая Л.Г., Костенко К.С.

ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,  
Владивосток, e-mail: natsareva@mail.ru

В настоящее время социально-экономическое программирование на всех уровнях исполнительной власти сталкивается с определенными сложностями, недостатками и характеризуется снижением эффективности реализации программ. В работе поднимается вопрос эффективности программ с точки зрения их составления и взаимосвязанности составных элементов на примере региональной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства», а также программ развития малого и среднего предпринимательства муниципальных образований Приморского края (Шкотовский и Хорольский муниципальные районы). В ходе исследования сравниваются основные группы отчетных мероприятий по трём программным документам. Проведен анализ и сопоставление основных показателей и ожидаемых результатов от реализации представленных в программах мероприятий. Выявлено отсутствие отчетных показателей по ряду проблем и мероприятий, заявленных в программах муниципальных образований. Сделаны выводы об отсутствии структуризации логической цепочки «проблемы – задачи – мероприятия – отчетные показатели». Наличие в программах развития малого и среднего предпринимательства мероприятий, показателей, несвязанных с заявленными проблемами и задачами, позволяет сделать вывод о неэффективности программно-целевого управления в Приморском крае.

**Ключевые слова:** программно-целевое управление, муниципальные образования, программы муниципальных образований, проблемы формирования программ, эффективность управления

## PROBLEMS OF THE PROGRAM TARGET MANAGEMENT AT THE REGIONAL AND MUNICIPAL LEVEL

Tsareva N.A., Bardetskaya L.G., Kostenko K.S.

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, e-mail: natsareva@mail.ru

Nowadays social and economic programming at all levels of executive power faces certain difficulties, shortcomings and is characterized by decrease in efficiency of implementation of programs. In the work the question of efficiency of programs from the point of view of their drawing up and coherence of components on the example of the regional program «Development of Small and Average Business», and also programs of development of small and average business of municipalities of Primorsky Region (Shkotovsky and Horolsky municipal areas) is brought up. During research the main groups of reporting actions for three program documents are compared. The analysis and comparison of the main indicators and the expected results from realization of the actions presented in programs is carried out. Lack of reporting indicators on a number of the problems and actions declared in programs of municipalities is revealed. Conclusions are drawn on lack of structuring of a logical chain «problems – tasks – actions – reporting indicators». Existence of development of small and average business of actions of indicators untied with the declared problems and tasks in the programs allowsto draw a conclusion on an inefficiency of a program target management in Primorsky Region.

**Keywords:** program target management, municipalities, programs of municipalities, problems of programsformation, management efficiency

В настоящее время назрела острая необходимость систематизации программных документов социально-экономического развития как Российской Федерации (далее – РФ), так и её регионов и муниципальных образований. Сегодня многие авторы отмечают, что эффективность реализации программ развития всех уровней в России крайне низкая [6]. Так, например, А.А. Здунов заявляет, что результаты анализа применяемых подходов и методик в социально-экономическом программировании на уровне федеральных и региональных органов исполнительной власти РФ свидетельствуют о разобщенности в процессах планирования, определения сценариев и перспектив развития, а также оценки эффективности полученных результатов [2]. По мнению

К.А. Иванова, анализ отечественного опыта разработки и реализации целевых программ показывает, что существуют определенные недостатки и сложности, снижающие эффективность их реализации [3].

Президент РФ в целях повышения эффективности государственных программ поручил Правительству РФ (Перечень поручений от 2 октября 2014 г. № Пр-2333) проанализировать эффективность применения действующего механизма разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ и внести изменения в соответствующие нормативные правовые акты, предусматривающие уточнение концептуальных подходов к формированию государственных программ РФ в части:

- обеспечения соответствия положений и параметров государственных программ РФ определённым приоритетам и задачам социально-экономического развития РФ;

- определения в государственных программах РФ состава целей, задач и мероприятий, а также характеризующих их целевых показателей, соответствующих оценкам объёмов и источников финансирования;

- применения объективных критериев и количественно измеряемых показателей, а также единства методологии оценки однотипных показателей в различных государственных программах РФ.

В данном поручении Президент РФ поставил задачу обеспечить актуализацию состава целей, задач, мероприятий и целевых показателей, их соответствие объёмам и источникам финансирования, включая бюджеты бюджетной системы и иные источники, с учётом результатов оценки рисков недостижения установленных целевых показателей. Решение проблем формирования и реализации программ необходимо как на федеральном

уровне, так и на региональном и муниципальном уровнях, поскольку проблемы неэффективности программно-целевого управления одинаковы для всех уровней управления [8].

В исследовании предпринята попытка оценить эффективность составления программы на уровне региона и муниципальных образований на примере подпрограммы «Развитие малого и среднего предпринимательства» путем сравнения мероприятий, заявленных в региональной муниципальной подпрограммах; анализа эффективности заявленных мероприятий с точки зрения выявленных администрацией проблем, а также подобранных к ним отчётных показателей. Для того чтобы определить эффективность реализуемых программ социально-экономического развития на региональном и муниципальном уровнях, был использован метод структурно-функционального анализа [7]. Была выбрана программа «Экономическое развитие и инновационная экономика Приморского края» от 07.12.2012 г. № 382-па (ред. от 11.12.2014, с изм. от 26.02.2015),

**Таблица 1**

Соотношение программных мероприятий региональных и муниципальных целевых программ

Подпрограмма «Развитие малого и среднего предпринимательства в Приморском крае на 2013–2017 годы»	Программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Хорольском муниципальном районе на 2014–2017 годы»	Программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Шкотовском муниципальном районе на 2014–2017 годы»
1. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка РФ и (или) экспорта	1. Финансовая поддержка субъектов малого предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка	1. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка РФ и (или) экспорта
2. Финансовая поддержка организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства		2. Финансовая поддержка организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства
3. Финансовая поддержка муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства в виде предоставления субсидии бюджетам муниципальных образований, в том числе отнесенных к монопрофильным, на поддержку муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства	3. Информационно-консультационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства	3. Информационно-консультационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства
4. Формирование положительного образа предпринимателя, популяризация роли предпринимательства		4. Предоставление льгот субъектам малого и среднего предпринимательства, производящим и реализующим товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка РФ и (или) экспорта

подпрограмма № 2 «Развитие малого и среднего предпринимательства» [1], а также аналогичные (муниципальные программы развития малого и среднего предпринимательства) программы муниципальных образований. Выбор муниципальных образований для анализа их программных документов был осуществлен методом случайных чисел. Были отобраны Шкотовский [4] и Хорольский [5] муниципальные районы. В соответствии со ст. 140 Бюджетного кодекса РФ муниципальные программы финансируются напрямую из муниципального бюджета, при долях по переданным полномочиям, финансируемым из регионального и федерального бюджетов. В табл. 1 приведено соотношение мероприя-

тий муниципальных программ и анализируемой программы Приморского края.

Объем запланированных мероприятий в Шкотовском муниципальном районе составил 80% от мероприятий, предусмотренных краевой программой, среди которых 40% мероприятий совпадают с муниципальной программой, а в Хорольском муниципальном районе, мероприятия, попадающие под региональное финансирование, составляют 60% от мероприятий муниципальной программы. Финансирование регионом муниципальных образований будет эффективно только тогда, когда верно поставлены проблемы, правильно к ним подобраны задачи, мероприятия имеют смысл, а отчетные показатели способны в полной мере

Таблица 2

Оценка взаимосоответствия заявленных в программе проблем, задач, мероприятий и результирующих показателей в программе развития малого и среднего предпринимательства Хорольского муниципального района

Проблемы	Задачи	Мероприятия	Показатели
1. Низкое и недостаточное ресурсное, в первую очередь финансовое, обеспечение предпринимательской деятельности	1.1. Обеспечение занятости населения и повышение уровня его благосостояния	1.1.1. Финансовая поддержка субъектов малого предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка и (или) экспорта	1.1.1.1. Доля продукции, произведенной малыми предприятиями, в общем объеме товаров (работ, услуг); 1.1.1.2. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех организаций
2. Недостаточное количество деловой информации по вопросам ведения предпринимательской деятельности	2.1. Расширение информационно-консультационного поля в сфере предпринимательства	2.1.1. Информационно-консультационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства	
3. Сложность и высокая стоимость процедур легализации предпринимательской деятельности, таких как регистрация, лицензирование, сертификация, аккредитация и прочие	3.1. Совершенствование местной нормативно-правовой базы по вопросам развития малого предпринимательства; 3.2. Сокращение административных барьеров в развитии малого и среднего предпринимательства; 3.3. Совершенствование системы получения субъектами малого и среднего предпринимательства организационной, методической, консультационной и информационной поддержки		3.1.1.1. Количество малых предприятий в расчете на 10 тыс. человек населения муниципального района

отразить эффективность решения поставленной проблемы. Рассмотрим соответствие комплекса мероприятий и отчетных показателей поставленным в паспорте программ проблемам и задачам. Это позволит определить эффективность программы как таковой и ответить на вопрос, имеет ли смысл её реализация.

Проанализируем программу Хорольского муниципального района (табл. 2).

Из табл. 2 видно, что только одно мероприятие программы соответствует заявленной к решению проблеме. Проблема «недостаточное количество деловой информации по вопросам ведения предпринимательской деятельности» не может быть решена, так как для неё не сформулированы мероприятия и отчетные показатели. Проблема «сложность и высокая стоимость процедур легализации предпринимательской деятельности, таких как регистрация, лицензирование, сертификация, аккредитация и прочие» также не может быть разрешена – в паспорте программы для неё не значится мероприятий, но зато присутствуют отчетные показатели, что говорит о том, что никаких мер для решения данной проблемы предпринято не будет. Кроме включенных в таблицу проблем в паспорте программы заявлены следующие: недостаточный уровень профессиональных знаний руководителей и специалистов малых предприятий в вопросах рыночной экономики; низкая доступность современного производственного оборудования; нехватка квалифицированных кадров; неготовность значительной части населения воспринимать предпринимательскую деятельность как способ решения собственных социальных и экономических задач; низкая эффективность консолидации усилий предпринимателей по защите собственных прав и интересов. По данным проблемам не определено задач, мероприятий и отчетных показателей. Следовательно, заявленные проблемы неразрешимы, поскольку под их решение не сформулировано ни задач, ни мероприятий, ни отчетных показателей. В паспорте подпрограммы значатся задачи «увеличение налоговых поступлений от малого и среднего бизнеса в бюджеты всех уровней», «формирование конкурентной среды, повышение уровня заработной платы работников в малом секторе экономики» и «увеличение количества рабочих мест», которые находятся за пределами полномочий органов местного самоуправления.

Проанализируем программу Шкотовского муниципального района (табл. 3).

Из табл. 3 видно, что только одно мероприятие подведено под задачи, направленные на решение конкретной проблемы, и обеспечено результирующими показателями. Проблемы № 2, 3, 4 имеют выявленные задачи, но никаких мероприятий для их разрешения нет. К ним также нет отчетных показателей. В программе заявлены проблемы: «нехватка собственных оборотных средств»; «низкая доступность на рынке труда персонала требуемой квалификации»; «административные барьеры федеральных структур», которые не могут быть разрешены, так как для их решения не запланировано мероприятий. Обозначенные в программе задачи «участие в федеральных и краевых государственных программах поддержки и развития субъектов малого и среднего предпринимательства» и «вовлечение молодежи и студенчества в предпринимательскую деятельность» ни к чему не привязаны, не способствуют решению никаких проблем. В паспорт программы включены еще и такие мероприятия, как «финансовая поддержка организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства»; «информационно-консультационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства»; «предоставление льгот субъектам малого и среднего предпринимательства, производящим и реализующим товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка РФ и (или) экспорта», которые не решают ни одну заявленную проблему. Обозначенные в паспорте программы показатели «количество вновь зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства в Шкотовском МР»; «оборот средних предприятий»; «оборот малых предприятий, включая микропредприятия»; «число средних предприятий»; «число малых предприятий, включая микропредприятия»; «среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) средних предприятий»; «среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) малых предприятий включая микропредприятия» не только ничего не оценивают, но и не имеют никакого количественного выражения (например, «среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) средних предприятий» – должна иметь количественное выражение, а именно «тыс. чел»).

Проанализируем программу Приморского края (далее – ПК) (табл. 4).

Таблица 3

Оценка соответствия заявленных в программе проблем, задач, мероприятий и результирующих показателей в программе развития малого и среднего предпринимательства Шкотовского муниципального района

Проблемы	Задачи	Мероприятия	Показатели
1. Недостаток стартового капитала и профессиональной подготовки для успешного начала предпринимательской деятельности	1.1. Улучшение стартовых условий для предпринимательской деятельности (грантовая поддержка начинающим предпринимателям)	1.1.1. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка Российской Федерации и (или) экспорта	1.1.1.1. Прирост оборота малых и средних предприятий по отношению к объему государственной и муниципальной поддержки из федерального, краевого и муниципального бюджетов; 1.1.1.2. Расходы бюджета Шкотовского МР на развитие и поддержку малого и среднего предпринимательства
2. Высокая стоимость финансово-кредитных ресурсов	2.1. Расширение способов доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам; 2.2. Финансовое содействие развитию малого и среднего предпринимательства в области промышленного производства, внешнеэкономической деятельности		
4. Сложность в подборе необходимых кадров	4.1. Развитие деловой активности населения Шкотовского МР за счет совершенствования подготовки кадров для предприятий малого и среднего бизнеса и повышения интереса к предпринимательской деятельности		
5. Усиливающаяся конкуренция со стороны крупных компаний	5.1. Формирование направлений муниципальной политики, обеспечивающих развитие субъектов малого и среднего предпринимательства		

Анализ табл. 4 показывает, что только по проблеме «недостаток стартового капитала и профессиональной подготовки для успешного начала предпринимательской деятельности, а также средств для развития предпринимательской деятельности» подведены задачи, правильно подобраны мероприятия и показатели, с помощью которых можно оценить эффективность решения проблемы. Эффективность решения проблем «недостаточно развитая инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства прежде всего в муниципальных образованиях Приморского края» и «невысокий уровень развития системы информационного обеспечения субъектов малого и среднего предпринимательства» невозможно оценить, потому что под них не подведены отчетные показатели. Проблему «низкая доступность на

рынке труда персонала требуемой квалификации» также невозможно решить – не указаны ни мероприятия для решения проблемы, ни показатели, характеризующие её решение. Мероприятия «финансовая поддержка муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства в виде предоставления субсидии бюджетам муниципальных образований» и «организация и проведение выборочного обследования субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка Российской Федерации» не относятся ни к одной выявленной проблеме. Показатель «оценка предпринимательским сообществом общих условий ведения предпринимательской деятельности в Приморском крае», так же как и «оценка предпринимательским

**Таблица 4**

Оценка соответствия заявленных в программе проблем, задач, мероприятий и результирующих показателей в программе развития малого и среднего предпринимательства Приморского края

Проблемы	Задачи	Мероприятия	Показатели
1. Недостаток стартового капитала и профессиональной подготовки для успешного начала предпринимательской деятельности, а также средств для развития предпринимательской деятельности	1.1. Улучшение стартовых условий для предпринимательской деятельности (грантовая поддержка начинающих предпринимателей); 1.2. Финансовое содействие развитию малого и среднего бизнеса в области инноваций и промышленного производства, внешнеэкономической деятельности; 1.3. расширение способов доступа субъектам малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам, в том числе оказание финансовой поддержки некоммерческой организации «Гарантийный фонд ПК»	1.1.1. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка РФ и (или) экспорта	1.1.1.1. Количество вновь зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства в ПК; количество вновь зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства на 1 тыс. существующих субъектов малого и среднего предпринимательства в ПК; 1.1.1.2. Прирост количества субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность на территории ПК; 1.1.1.3. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) субъектов малого и среднего предпринимательства в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей); 1.1.1.4. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, которым оказана поддержка
2. Недостаточно развитая инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, прежде всего в муниципальных образованиях ПК	2.1. Развитие инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, в том числе направленной на создание и функционирование центров поддержки предпринимательства, в целях обеспечения единого информационного пространства посредством интеграции деловых сетей и баз данных; 2.2. Поддержка муниципальных программ субъектов малого и среднего предпринимательства	2.1.1. Финансовая поддержка организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства	
3. Невысокий уровень развития системы информационного обеспечения субъектов малого и среднего предпринимательства	3.1. Развитие деловой активности населения ПК за счет формирования положительного образа предпринимателя и повышения интереса к предпринимательской деятельности	3.1.1. Формирование положительного образа предпринимателя, популяризация роли предпринимательства	
4. Низкая доступность на рынке труда персонала требуемой квалификации	4.1. Вовлечение молодежи и студенчества в предпринимательскую деятельность		

сообществом эффективности реализации программы поддержки малого и среднего предпринимательства» не только не оценивают эффективность выявленных проблем, но и по сути своей являются показателями довольно сомнительными. Показатель «прирост оборота продукции и услуг, производимых малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями, к предыдущему году (в сопоставимых ценах)» просто не может выразить эффективность ни одного мероприятия. В паспорте программы заявлена проблема «низкая доступность современного производственного оборудования», которая не может быть разрешена, так как для ее решения не запланировано задач, мероприятий, показателей. Обозначенные в программе такие мероприятия, как «финансовая поддержка муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства в виде предоставления субсидии бюджетам муниципальных образований, в том числе отнесенных к монопрофильным, на поддержку муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства»; «организация и проведение выборочного обследования (в форме анкетирования) субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для внутреннего рынка РФ и (или) экспорта – получателей финансовой поддержки» не решают ни одну заявленную проблему. Обозначенные в паспорте программы показатели «оценка предпринимательским сообществом общих условий ведения предпринимательской деятельности в Приморском крае»; «оценка предпринимательским сообществом эффективности реализации программы поддержки малого и среднего предпринимательства»; «прирост оборота продукции и услуг, производимых малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями, к предыдущему году (в сопоставимых ценах)» ничего не оценивают, не имеют количественного выражения.

Проведенный анализ программ Приморского края позволил выявить, что показатели и ожидаемые результаты от реализации представленных мероприятий не ведут к разрешению поставленных проблем. Во-первых, из-за отсутствия четкой структуризации логической цепочки «проблемы – задачи – мероприятия – отчетные показатели» большинство проблем остаются нерешенными и появляются задачи, поставленные для разрешения несуществующих проблем. Во-вторых, возникают ни к чему не привязанные мероприятия, сомнительные показатели без выраженных результатов. Это даёт нам право говорить о неэффективности программно-целевого управления в Приморском крае.

## Список литературы

1. Государственная программа Приморского края «Экономическое развитие и инновационная экономика Приморского края» от 07.12.2012 № 382-па (ред. от 11.12.2014, с изм. от 26.02.2015). – С. 1–28.
2. Здунов А.А. Оценка и согласование показателей эффективности реализации программ социально-экономического развития // Вестник Казанского технологического университета. – 2010. – № 2. – С. 370–377.
3. Иванова К.А. Исследование методов результативного управления в целях повышения эффективности реализации целевых программ развития социальной инфраструктуры // Вестник Российской академии естественных наук. – 2013. – № 2. – С. 1–78.
4. Постановление № 1059 от 28.05.2014 об утверждении Подпрограммы № 2 «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Шкотовском муниципальном районе на 2014–2017 годы» муниципальной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика Шкотовского муниципального района на 2014–2017 годы».
5. Постановление № 782 от 24 сентября 2013 г. об утверждении Подпрограммы № 2 «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Хорольском муниципальном районе на 2014–2017 годы» муниципальной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика Хорольского муниципального района на 2014–2017 годы».
6. Шестак О.И. Оценка эффективности регионального государственного и муниципального управления на основе материалов Камчатского края // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 79–89.
7. Шестак О.И. Оценка эффективности деятельности государственных структур по развитию регионов Арктической зоны Российской Федерации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 2.1(16). – С. 177–188.
8. Шестак О.И. Стратегическое планирование в Российской Федерации в контексте полномочий органов местного самоуправления // Политика и общество. – 2015. – № 5. – С. 591–602.

## References

1. Gosudarstvennaja programma Primorskogo kraja «Jekonomicheskoe razvitie i innovacionnaja jekonomika Primorskogo kraja» ot 07.12.2012 no. 382-pa (red. ot 11.12.2014, s izm. ot 26.02.2015). pp. 1–28.
2. Zdunov A.A. Ocenka i soglasovanie pokazatelej jeffektivnosti realizacii programm socialno-jekonomicheskogo razvitija // Vestnik Kazanskogo tehnologicheskogo universiteta. 2010. no. 2. pp. 370–377.
3. Ivanova K.A. Issledovanie metodov rezultativnogo upravlenija v celjah povyshenija jeffektivnosti realizacii celevykh programm razvitija socialnoj infrastruktury // Vestnik Rossijskoj akademii estestvennyh nauk. 2013. no. 2. pp. 1–78.
4. Postanovlenie no. 1059 ot 28.05.2014 ob utverzhdenii Podprogrammy no. 2 «Razvitie i podderzhka malogo i srednego predprinimatelstva v Shkotovskom municipalnom rajone na 2014–2017 gody» municipalnoj programmy «Jekonomicheskoe razvitie i innovacionnaja jekonomika Shkotovskogo municipalnogo rajona na 2014–2017 gody».
5. Postanovlenie no. 782 ot 24 sentjabrja 2013 g. ob utverzhdenii Podprogrammy no. 2 «Razvitie i podderzhka malogo i srednego predprinimatelstva v Horolskom municipalnom rajone na 2014–2017 gody» municipalnoj programmy «Jekonomicheskoe razvitie i innovacionnaja jekonomika Horolskogo municipalnogo rajona na 2014–2017 gody».
6. Shestak O.I. Ocenka jeffektivnosti regionalnogo gosudarstvennogo i municipalnogo upravlenija na osnove materialov Kamchatskogo kraja // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2015. no. 3. pp. 79–89.
7. Shestak O.I. Ocenka jeffektivnosti dejatelnosti gosudarstvennykh struktur po razvitiyu regionov Arkticheskoj zony Rossijskoj Federacii // Jekonomika i menedzhment sistem upravlenija. 2015. no. 2.1(16). pp. 177–188.
8. Shestak O.I. Strategicheskoe planirovanie v Rossijskoj Federacii v kontekste polnomochij organov mestnogo samoupravlenija // Politika i obshhestvo. 2015. no. 5. pp. 591–602.