

УДК 330.322

© Сергей Владимирович Федин
канд. экон. наук, доцент,
Владимирский филиал РАНХиГС
e-mail: sergei_fedin@mail.ru

ИНСТИТУТЫ МЕГАПРОЕКТОВ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ

Vladimir region megaprojects' institutions

Аннотация: на примере высокоскоростной железной дороги Москва - Владимир исследованы институциональные условия реализации масштабных проектов в регионах. Акцентируется внимание на удовлетворении потребностей стейкхолдеров, обеспечении комплементарности проектов, переходе к проектной системе государственного управления, финансировании проектов с использованием резервов «длинных денег» на финансовых рынках и с учетом государственного долга регионов.

Abstract: Institutional environment for implementing large-scale regional projects like a project of building a high-speed railway line Moscow-Vladimir is studied. Special issues are the needs of project stakeholders, ensuring complementarity of projects, transition to project system of public administration, funding projects using "long" money by means of financial markets resources, and taking into consideration the public debt of regional governments.

Ключевые слова: региональные мегапроекты, стейкхолдеры проектов, комплементарность проектов, проектная система государственного управления.

Keywords: large-scale regional projects, project stakeholders, complementarity of projects, project system of public administration.

Мегапроекты прочно вошли в практику государственной экономической политики и реализуются теперь уже во многих регионах России. Прежде всего, это инфраструктурные проекты (олимпийский Сочи, мост на остров Русский во Владивостоке, Западный скоростной диаметр в Санкт-Петербурге, мостовые переходы через крупные реки, инфраструктурные объекты к чемпионату мира по футболу 2018 г., Крымский мост и т.д.). Для Владимирской области – это проект строительства высокоскоростной железной дороги.

Изначально предполагалось, что высокоскоростная магистраль (ВСМ) Москва - Казань станет частью транспортного коридора, связывающего Европу и Азию. Китай рассматривал ее как часть проекта нового шелкового пути. Но в условиях кризиса «не по Сеньке шапка». В сентябре 2017 г. на со-

вещании у вице-преьера Правительства РФ А. В. Дворковича принято решение, что сначала необходимо построить ВСМ от Москвы до Владимира, после чего, если дорога будет окупаемой, принять решение по поводу другой части ВСМ до Казани [4]. По данным РЖД, строительство магистрали протяженностью 172 км с двумя остановочными пунктами на территории области в Петушках и во Владимире начнется в 2018 г. и может быть завершено в 2023 г.

Планируемый РЖД трафик существен: к 2035 г. средние размеры пассажирского сообщения между Москвой и Владимиром составят 50 пар поездов в сутки, предполагаемое количество перевезенных пассажиров – около 20 млн. чел. за год.

На самом деле вполне очевидно, что ежедневные потоки из Владимирской обла-

сти в Москву и обратно вряд ли составят более 10 пар поездов в сутки даже при благоприятной тарифной политике РЖД. Однако если будут реализованы *поддерживающие* проекты, генерирующие транспортные потоки Москва - Владимир, то это действительно может обеспечить окупаемость отрезка ВСМ.

Какие институциональные условия для этого необходимы? В первую очередь реальный, а не на бумаге переход к проектному управлению регионом.

Нормативные документы. Во исполнении постановления Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» во Владимирской области создан комитет проектной деятельности – как структурное подразделение администрации, наделенное в соответствии с «Положением об организации проектной деятельности во Владимирской области» функциями областного проектного офиса. По Положению создаются также постоянно действующий наблюдательный совет и временные органы проектного управления: ведомственные проектные офисы, кураторы, команды проектов, функциональные заказчики, руководители и администраторы проектов. Обращает на себя внимание, что в Положении речь идет об управлении проектами (программами), хотя вполне очевидно, что «управление программами» не есть «управление проектами» [1].

Стейкхолдеры. Мотивация участников проекта необходима. Эксперты отмечают, что важной институциональной закономерностью является привлечение в управление проектами «стейкхолдеров». Рассматриваемое нами Положение этого не предусматривает. Вместо этого предложен порядок, в соответствии с которым в структурных подразделениях администрации, органах исполнительной власти назначается госслужащий, ответственный за проект-

ную деятельность в подразделении (органе власти) [1].

Если проекты реализуются только силами госслужащих, их результативность стремится к нулю. Это связано с самой природой бюрократии. Как отмечает А. А. Яковлев, «сегодня центральная проблема – стимулы в системе госуправления. <...> Поймать чиновника на факте получения взятки сложно, поэтому в первую очередь контролируется соблюдение формальных требований всяческих регламентов, а любое отклонение от них рассматривается как основание для подозрений в коррупции. <...> Это означает, что если чиновник на госслужбе делает что-то выходящее за рамки переноса бумаг из кабинета в кабинет, то он почти гарантированно что-то нарушает» [12, с. 36].

В. М. Полтерович считает необходимым «вовлечение в процесс принятия решений представителей бизнеса, профсоюзов и общественных организаций, чтобы обеспечить высокий уровень взаимного доверия». А. А. Яковлев приводит пример с агентством PEMANDU (Малайзия), где входящим в его состав стейкхолдерам из определенных секторов экономики «предложили выявить ключевые проблемы своего сектора, выделить возможные варианты решений, определить, сколько для этого нужно ресурсов, и сформулировать индикаторы, которые отражают движение к поставленной цели». Причем проявление стейкхолдерами оппортунистического поведения «чревато санкциями для участников проекта – смещение с должности для чиновников и отстранение от участия в проекте для бизнес-структур» [12, с. 28, 37].

Состав стейкхолдеров зависит от типа проекта. Приведем пример участников инвестиционного проекта (рисунок 1), хотя сейчас любой проект является инвестиционным – будь то инвестиции в форме капиталовложений в предприятия или инвестиции в человеческий капитал.

Этапы реализации проекта	Заказчики	Девелопер	Застройщики	Банки	Страховые компании	Органы власти	Консалтинговые фирмы	Инвестиционные компании
Составление бизнес-плана проекта	✓	✓	✓			✓	✓	
Подготовка, согласование бизнес-плана	✓	✓	✓	✓	✓	☒	✓	
Утверждение условий проекта	✓	✓		✓	✓	✓		
Поиск инвесторов и источников финансирования	✓	☒		✓	✓	✓	✓	✓
Оценка рисков, разработка моделей финансирования	✓	☒	✓	☒	☒	✓	✓	✓
Оценка проекта, принятие решения по реализации	☒	✓		✓	✓	☒	✓	✓
Выделение финансовых ресурсов	✓	✓	☒		✓	✓		☒
Определение алгоритма управления финансами	✓	☒		☒	✓	✓	✓	✓
Подготовка производства	☒	☒	✓			✓	✓	
Начало проекта	✓	✓	✓			✓	✓	
Реализация проекта	✓	☒	✓			✓	✓	
Окончание проекта	☒	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Рис. 1. Разделение функций участников инвестиционного проекта [10, с. 272]

Как мы видим, кроме органов власти в проект вовлечены представители бизнеса, выполняющие различные функциональные роли, и все эти стейкхолдеры должны быть привлечены проектным офисом. При этом органы власти *могут* участвовать в реализации каждого этапа проекта, а на определенных этапах *должны* участвовать в принятии решений.

Компенсационные механизмы – важнейшее условие реализации мегапроектов. Многие эксперты называют компенсации как обязательный элемент реализации масштабных изменений, ставящих под угрозу рентные доходы элитных групп.

Здесь интересен позитивный опыт Китая. Когда в 1989 году на площади Тяньаньмэнь в Пекине произошли массовые выступления, подавленные с применением армии и танков, они вызвали напряжение в китайской элите. Выбор между самосохранением (консерваторами) и продолжением либеральных реформ (реформаторы) был сделан благодаря нестандартным решениям – компенсации элитам

в виде приватизации «поселковых предприятий», земель в городах, разрешения создавать региональные банки – новый источник ренты [16, с. 143-145].

Точно так же реализуемые на территории Владимирской области проекты нуждаются в механизме, предполагающем «производительную ренту» для элиты, т.е. ренту, сопровождаемую созданием рабочих мест, выход на новые рынки, технологическое обновление и т.д.

Переход к проектной системе управления как первый проект. Важным вопросом является состав стейкхолдеров в самом процессе перехода к проектной форме государственного управления. Является ли этот проект внутренним делом бюрократического аппарата или бизнес-структуры, общественные и политические организации также должны в нем участвовать? Прецедентом является проект реформы госуправления, подготовленный командой «Сбербанка» (президент – Г. О. Греф) совместно с чиновниками и Открытым правительством [11].

Видимо, в регионах надо последовать примеру привлечения стейкхолдеров, подаваемому на федеральном уровне. В том числе за счет вовлечения стейкхолдеров один из пионеров проектного управления Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области обеспечил рост количества соотнесенных со стратегией проектов на 45%, увеличение количества проектов, уложившихся в бюджет, на 28%, снижение числа неудавшихся проектов на 27%, рост производительности на 18%, повышение удовлетворенности заказчика на 18% [13]. Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области стал победителем конкурса «Проектный Олимп-2017» за организацию и деятельность проектного офиса по улучшению инвестиционного климата, а также за лучшую систему управления проектной деятельностью в органе исполнительной власти [9].

Закон Эшби. Хотя проектную систему государственного управления представляют как альтернативу «ручного управления», на первых порах региону целесообразнее концентрироваться на реализации нескольких приоритетных проектов. Это соответствует известному в кибернетике «закону Эшби», в соответствии с которым успешное управление достижимо только в том случае, если разнообразие средств органа управления, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой им системы [3, с. 46].

Предшествующая практика подтверждает целесообразность того, что следует сосредоточиться на нескольких ключевых проектах. М. Э. Дмитриев, анализируя источник успеха приоритетных национальных проектов 2005 года, отмечает, что «фокус заведомо сужался на очень важных направлениях, число которых соответствует «пропускной способности» верхнего звена госуправления. Это позволяет работать в мобилизационном формате с большим вниманием верхнего уровня руководства ко всем проблемам и препятствиям, которые возникают в ходе реализации проектов» [12, с. 30-31].

Комплементарность проектов. Вернемся к проекту высокоскоростной магистра-

ли. Чтобы обеспечить ее загрузку (50 пар поездов в сутки, около 20 млн. пассажиров в год), нужны дополняющие проекты, генерирующие необходимый трафик:

- рекреационно-медицинский центр VI технологического уклада (свободная экономическая зона туристско-рекреационного типа) – в «привязке» к станции Петушки ВСМ;
- линии скоростного трамвая и заклазьминский туристический парк в городе Владимире;
- скоростная автомагистраль Иваново - Суздаль - Владимир с подключением к станции Владимир ВСМ пассажиропотока из Ивановского региона.

Кроме того, целесообразен проект дублера автомагистрали М-7 вдоль полотна ВСМ. В данном случае объединение проектов позволит оптимизировать расходы и минимизировать воздействие на окружающую среду.

Для того чтобы проекты дали наибольшую отдачу с точки зрения социально-экономического развития Владимирского региона (рост ВРП, создание высокопроизводительных рабочих мест, увеличение доходов населения), необходимо опережающее создание крупных организаций-субподрядчиков. Поскольку площадь отвода земель под ВСМ составит около 2 тыс. га, для первичной разработки трассы ВСМ требуются лесозаготовительные предприятия, предприятия по глубокой деревопереработке, по производству торфяных и черноземных грунтов и т.д. Поскольку проект ВСМ предусматривает 151 искусственное сооружение, включая 26 больших и средних мостов, 10 эстакад и 8 путепроводов, необходим завод по производству крупногабаритных железобетонных изделий и сопутствующие предприятия. Плюс дорожно-строительные, логистические компании, проектно-архитектурные, финансовые, образовательные и иные организации.

Ситуационная комната является эффективным инструментом управления проектами. Принципы ее построения разработаны одним из классиков кибернетики Стаффордом Биром для организации управления экономикой Чили в годы социалистического правительства Сальвадора Альенде. В даль-

нейшем ситуационные центры (комнаты) активно создавались в государственном и корпоративном управлении по всему миру.

В России волна возникновения ситуационных центров пришлась на конец 1990-х – начало 2000-х гг., когда вслед за ситуационными центрами Президента РФ, Совета Безопасности, МЧС стали создаваться аналогичные комплексы в субъектах РФ, отдельных компаниях и даже в учебных заведениях, например, в Российской академии государственной службы. А. Н. Райков, доктор технических наук, в то время сотрудник аппарата Администрации Президента РФ, рассматривал ситуационный центр как информационную систему поддержки решений (*Decision Support Systems*) для выполнения следующих функций:

а) проблемный мониторинг (непрерывное наглядное отображение на экране актуальной информации: СМИ, сообщений из органов государственной власти, с объектов управления и пр.);

б) плановое обсуждение проблемы (запланированное заслушивание и обсуждение аналитических докладов по проблемным ситуациям для принятия соответствующих решений);

в) чрезвычайный режим (оперативное принятие и контроль исполнения решений по непредвиденным, кризисным, чрезвычайным проблемам с подключением групп экспертов) [14].

В первом из трех ныне существующих ситуационных центров президента США электронная карта страны была помещена в трехмерное виртуальное пространство и над каждым штатом США «построены» башенки-гистограммы, демонстрирующие те или иные показатели. Взглянув на карту, можно очень быстро определить, где эти показатели достигают очень высоких или, наоборот, очень низких значений [8]. Самым главным достоинством ситуационных комнат, как полагал С. Бир, является возможность прогнозирования: «Смотрите вперед, когда мчитесь по автостраде. Большинство предприятий управляют так, как будто водитель смотрит в зеркало заднего вида» [3, с. 209].

Институты финансирования проектов.

Поскольку мегапроекты носят инфраструктурный характер, для их реализации требуются

источники «длинных денег». Они могут быть рыночными (банковскими и небанковскими) и государственными (федеральными и региональными). Рыночные источники инвестиций зависят от состояния финансовых институтов.

Банковская доступность для региона снижается: начиная с 1995 г. в России сокращается число банков, с 2009 г. – число филиалов банков, с 2014 г. – общее число офисов. Банки отдаляются от клиентов, увеличивается среднее расстояние между клиентами и банковскими офисами. Банковский сектор страны стремится концентрироваться даже не в крупных городах, а почти исключительно в Москве (в 2004 г. доля банков, имеющих головные офисы в Москве, превысила 50%). Другого сопоставимого финансового центра в стране нет, даже в Санкт-Петербурге менее 5% банков страны.

Московские банки обслуживают регионы: в 2017 г. только 13% всех банковских офисов представляли местные банки, а остальные 87% – офисы из других регионов, преимущественно из Москвы (причем 50% составляли подразделения Сбербанка России). Около 90% кредитной деятельности в регионах осуществляют московские банки. Выделяются три банка с национальной филиальной сетью, зарегистрированные вне Москвы: «Совкомбанк» (г. Кострома), «Русфинансбанк» (г. Самара, дочерняя компания ПАО «РОСБАНК») и «Банк Восточный» (г. Благовещенск) – но их владельцами являются различные структуры со штаб-квартирами в Москве и физические лица – москвичи. В регионах, где мало местных банков и много офисов с отдаленными штаб-квартирами, банковские офисы ориентированы скорее на привлечение средств, направляя финансовые потоки из периферии в центр, особенно в периоды кризисов. Изучающие географию банковского сектора С. Д. Агеева и А. В. Мишура приходят к выводу: «Увеличивающееся функциональное расстояние смещает предпочтения банков в сторону кредитования клиентов, близких к головному офису, а доступ к кредитованию менее крупных, локальных и новых фирм в отдаленных от финансового центра регионов ухудшается» [2, с. 83-97].

Исследователи финансового небанковского рынка отмечают его неразвитость.

Среди 50 крупнейших национальных финансовых рынков размер активов российских небанковских организаций (относительно суммарных активов всех финансовых организаций) находится на самом низком уровне – менее 10 %. Для сравнения: в Китае данное соотношение равно 15 %, в Бразилии – 17, в

Индии – 32, в Германии – 36, в Японии – 43, в Великобритании – 49, в США – 83 %. Размер сектора небанковских финансовых институтов, а также отдельных сегментов рынка незначителен не только по отношению к банковскому сектору, но и к экономике в целом (таблица 1) [6, с. 32].

Таблица 1

Стоимость активов небанковских финансовых организаций (% ВВП)

Год	Субъекты страхов. рынка	Негосударств. пенсионные фонды	Профессиональн. участники рынка ценных бумаг	Микрофинанс. организации	Пенсионные накопления	
					в госуд. управляющей компании (ВЭБ)	в частных управляющих компаниях
2009		1,91			1,24	0,04
2010		1,96			1,60	0,04
2011	1,85	2,15			2,39	0,05
2012	1,90	2,46	1,80		2,62	0,05
2013	1,97	3,09	1,30		2,80	0,06
2014	1,94	2,76	0,95	0,07	2,40	0,05
2015	1,95	3,47	0,92	0,08	2,47	0,05
2016	2,17	3,98	0,91	0,10	2,29	0,05

Это означает, что для реализации крупных проектов у регионов существует мощный ресурс «длинных денег» в виде не привлеченных в небанковский финансовый сектор сбережений граждан. Следовательно, необходимо создание региональных институциональных инвесторов, способных их аккумулировать, например, регионального негосударственного пенсионного фонда, с использова-

нием дополнительных инструментов, например, инфраструктурных облигаций.

В таблице 2 отражено, что стабильно растут те сектора финансового рынка, на которых доминирующую роль играют банки; емкость и ликвидность рынков, на которых формируются долгосрочные инвестиционные ресурсы, снижаются относительно ВВП [6, с. 34].

Таблица 2

Основные характеристики финансовых рынков России: стоимость активов в обращении и объем торговли (% ВВП)

год	Стоимость активов в обращении						Объем торговли				
	акций	облигаций				откр. поз.	всего	фонд. рынок	денеж. рынок	валют. рынок	срочн. рынок
		всего	госуд.	субъектов и муниципалит.	корпорат.						
2007	99,0	8,1	3,8	0,6	3,7	0,4					
2008	26,5	8,1	3,4	0,7	3,9	0,1					
2009	59,0	11,3	4,7	1,0	5,6	0,2	495	55	154	247	38
2010	65,2	12,0	5,3	0,9	5,8	0,4	451	60	153	172	67
2011	46,4	12,8	6,4	0,6	5,9	0,4	533	55	220	156	102
2012	40,3	13,8	6,5	0,6	6,7	0,4	591	39	285	187	80
2013	38,0	15,1	6,6	0,7	7,8	0,6	695	36	331	234	73
2014	29,7	16,1	7,0	0,6	8,5	0,6	734	27	262	293	79
2015	35,5	17,4	6,9	0,5	10,0	0,7	848	25	265	385	116
2016	44,0	18,6	7,1	0,6	11,0	0,7	990	28	389	384	134

Очевидно, что на рынке облигаций корпорации выигрывают конкурентную борьбу за сбережения домохозяйств у субъектов РФ и муниципалитетов. При этом фондовый рынок акций за последние 7 лет существенно потерял привлекательность для рядового инвестора, что видно и по стоимости активов в акциях, и по объемам торгов. Все это вновь свидетельствует о неиспользуемых региональными институциональными инвесторами возможностях.

Потенциально привлекательным был бы выпуск *региональных инфраструктурных облигаций* под гарантии правительств субъектов РФ, но это зависит от состояния их бюджетов. Ни для кого не секрет, что субфедеральный долг является одной из самых серьезных как для экономики регионов, так и страны в целом. Рейтинг субъектов РФ по уровню долговой нагрузки по итогам 2016 г. показывает, что в восьми регионах объем государственного долга превышает собственные доходы бюджета [7].

Запущенная федеральным центром программа реструктуризации государственного долга регионов предполагает замещение более дорогой задолженности перед коммерческими банками более дешевой перед федеральным бюджетом с тем, чтобы

регионы, у которых госдолг (задолженность и по рыночным кредитам, и по бюджетным) превышает 140%, снизили его к 2020 году до отметки ниже 100%. Тем регионам, у кого она ниже 50%, нужно будет просто не превышать этот показатель [15].

Владимирская область на общем фоне выглядит более чем достойно. По итогам 9 месяцев 2017 года ее государственный долг сократился на 14% и составляет 3,3 млрд. руб., что позволило Владимирской области войти в ТОП-10 регионов России с минимальной долговой нагрузкой на бюджет [5]. Это означает, что вполне возможен выпуск инфраструктурных облигаций под гарантии областного бюджета.

Таким образом, строительство ВСМ Москва - Владимир и другие мегапроекты Владимирской области, которые финансируются из федеральных и региональных госпрограмм, могут быть дополнены коммерческими проектами и проектами государственно-частного партнерства, финансируемыми в том числе путем выпуска инфраструктурных облигаций с привлечением сбережений населения под гарантии областного бюджета. За счет комплементарности кластера проектов, управляемых проектным офисом, достигается дополнительный синергический эффект.

Список литературы

1. Об организации проектной деятельности во Владимирской области: Распоряжение администрации Владимирской области от 22.06.2017 г. № 395-р: приложение № 1 «Положение об организации проектной деятельности во Владимирской области»; приложение № 2 «Функциональная структура управления проектной деятельностью во Владимирской области» [Электронный ресурс]. URL: <http://kpd.avo.ru/documents/7540225/0/R395.pdf/18429d81-86d8-4b7c-9785-e9f8d08e9514> (дата обращения: 21.10.2017).
2. Агеева С., Мишура А. География и структура банковского сектора: тенденции в мире и в России // Вопросы экономики. – 2017. – № 9. – С. 83-97.
3. Бир С. Мозг фирмы / пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1993.
4. «Ведомости» сообщили о переносе строительства скоростной магистрали Москва – Казань [Электронный ресурс] // Коммерсантъ.ru [Сайт]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3441822?vk> (дата обращения: 21.10.2017).
5. Владимирская область на 14 % снизила госдолг (27 октября 2017 г.) [Электронный ресурс]. URL: http://vladimirnews.ru/fn_301012.html (дата обращения: 20.12.2017).
6. Данилов Ю., Буклемишев О., Абрамов А. О необходимости реформы финансовых рынков и небанковского финансового сектора // Вопросы экономики. – 2017. – № 9. – С. 28-50.
7. Долги восьми регионов превышают их собственные доходы [Электронный ресурс]. URL: <https://khazin.ru/articles/6-jekonomika/29663-dolgi-vos-mi-regionov-prevyshajut-ikh-sobstvennye-dokhody> (дата обращения: 20.12.2017).

8. Колодчиков В. В., Картавец Д. В., Мальцев А. В. Особенности организации учебных центров управления в кризисных ситуациях в образовательных организациях МЧС России // Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (Воронежский институт ГПС МЧС России). – 2016. – № 1. – Т. 2. – С. 29-33 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26294701> (дата обращения: 20.12.2017).
9. Ленобласть вошла на Проектный Олимп [Электронный ресурс]. URL: <http://econ.lenobl.ru/news?id=39299> (дата обращения: 20.12.2017).
10. Иванов В. В., Коробова А. Н. Муниципальный менеджмент: справочн. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2002.
11. Папченкова М., Прокопенко А. Правительство готовится к масштабной реформе системы управления [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2016. – 16 марта [Сайт] URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/03/16/633743-pravitelstvo-gotovitsya-masshtabnoi-reforme-sistemi-upravleniya> (дата обращения: 21.10.2017).
12. Полтерович В., Дмитриев М., Яковлев А., Гурвич Е., Аузан А. Судьба экономических программ и реформ в России: круглый стол в рамках XVIII Апрельской международной научной конференции НИУ ВШЭ // Вопросы экономики. – 2017. – № 4. – С. 22-44.
13. Проектный офис в правительстве Ленинградской области [Электронный ресурс]. URL: <http://econ.lenobl.ru/work/about/budget/projects/lg> (дата обращения: 04.01.2018).
14. Райков А. Н. Ситуационная комната коммерческого банка // Информационное общество. – 1998. – Вып. 6. – С. 47-52 [Электронный ресурс]. URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/1cfc123be2239de7c3256968001f8651> (дата обращения: 04.01.2018).
15. Фейнберг А. Путин призвал губернаторов не «погружаться в долговую яму» (27 декабря 2017 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/27/12/2017/5a4383289a7947454a3aaa4b> (дата обращения: 04.01.2018).
16. Яковлев А. Об одной юбилейной дате в истории китайских реформ // Вопросы экономики. – 2017. – № 4. – С.140-147.