

## ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

### **Аннотация.**

*Актуальность и цели.* В современной России приняты стратегии социально-экономического развития всех регионов на долгосрочную перспективу. К сожалению, в средствах массовой информации нет сведений о результатах реализации этих стратегий. Можно с большой уверенностью предположить, что материал настоящей статьи впервые даст возможность оценить эффективность реализуемых стратегий на основе статистических данных конкретного региона.

*Материалы и методы.* В статье использованы официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ. Предложен метод оценки результатов стратегии социально-экономического развития региона на основании оценки динамики показателей. Этот метод отличается от обычно используемых методов наглядностью и простотой восприятия.

*Результаты.* Статистические данные развития экономики Ульяновского региона за анализируемый период наглядно свидетельствуют о пользе стратегического подхода к планированию экономической деятельности в рамках отдельных российских регионов.

*Выводы.* Только и исключительно научный подход позволяет сформулировать стратегические цели развития региона. Результаты работ зарубежных школ в области региональной экономики в современной России освещаются недостаточно, хотя пример их практического применения демонстрируют позитивные результаты.

**Ключевые слова:** теории полюсов роста, теория кластеров, стратегия развития региона, социально-экономические показатели, местоположение.

V. A. Sherin

## EXPERIENCE OF REGIONAL SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY REALIZATION

### **Abstract.**

*Background.* In modern Russia there approved the strategies of socioeconomic development of all regions for a long-term prospect. Unfortunately, mass media have no information on results of realization of the said strategies. One can assume with certainty that the material of the article for the first time gives an opportunity to evaluate effectiveness of the strategies under realization on the basis of statistical data of a concrete region.

*Materials and methods.* The study used official statistical data of the Federal service of state statistics of the Russian Federation. The author suggested a method of evaluation of the regional socioeconomic development strategy results on the basis of indicator dynamics estimation. This method is distinguished from the regular ones by clearness and simplicity of perception.

*Results.* Statistical data of the Ulyanovsk region's economic development for the analyzed period clearly testifies about the benefits of the strategic approach to planning economic activity in the framework of certain Russian regions.

*Conclusions.* Only and exceptionally the scientific approach allows to formulate the strategic goals of regional development. The results of works of foreign re-

searchers in the field of regional economy are covered insufficiently in modern Russia, even though the example of their practical implementation demonstrates positive results.

**Key words:** growth poles theory, cluster theory, regional development strategy, socio-economic indicators, location.

Опыт методического обеспечения стратегии развития Ульяновской области на период до 2020 г. (далее – Стратегия) был представлен в публикации [1]. Как отмечалось в указанной публикации, в качестве одного из главных ориентиров Стратегии было принято создание новых центров экономического роста на основе конкурентных преимуществ. Создание таких центров в процессах реструктуризации и эффективной организации экономического пространства является основой **теорий полюсов роста**. Систематизированный обзор работ, посвященных этим теориям, содержится в монографии А. Г. Гранберга [2]. Он отмечал: «Теоретические положения о полюсах развития используются во многих странах при разработке стратегий пространственного экономического развития. При этом идеи поляризованного развития существенно по-разному приспособляются для хозяйственно освоенных регионов и новых регионов хозяйственного освоения» [2, с. 87]. В рамках настоящей статьи речь идет о поляризованном развитии хозяйственно освоенного Ульяновского региона.

В последние годы в теории региональной экономики определенное признание получила **теория кластеров**, которая в своей концептуальной основе имеет много общего с теориями полюсов роста. Одним из наиболее известных авторов работ, содержащих помимо результатов собственных теоретических разработок широкий обзор публикаций по теории и практической деятельности кластеров в различных странах, является М. Портер [3].

Лидеры созданной в Институте системного анализа Российской академии наук научной школы системных исследований процессов и явлений территориального (пространственного) развития В. Н. Лексин и А. Н. Швецов подчеркивают: «Распространенное мнение, согласно коему правильная стратегия, высокое качество плановых документов суть не только необходимое, но и достаточное условие успеха, – иллюзия: согласно авторитетным экспертным оценкам, успешно осуществляется только каждая десятая из вполне добротных стратегических плановых разработок. Поэтому к претворению стратегии в жизнь следует относиться как к наиболее важному этапу, определяющему конечные оценки эффективности деятельности по стратегическому управлению территориальным развитием» [4, с. 924–925]. Здесь уместно сослаться и на классическое определение, приводимое М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури: «Оценка стратегии – сравнение реальных показателей эффективности с целями. Этот процесс используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, только если она проводится систематично и постоянно» [5, с. 279].

Оценку эффективности реализации региональных стратегий можно с полным основанием рассматривать элементом системы (механизма) реализации и контроля этих стратегий. Этапы, варианты, особенности формирования систем реализации региональных стратегий находятся в центре внимания научного сообщества и региональных руководителей. Об этом, в частности, свидетельствуют доступные для знакомства материалы XII Общероссийского

форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России», состоявшегося 21–22 октября 2013 г. в Санкт-Петербурге<sup>1</sup>.

Так, в презентационном материале Е. М. Анохиной, В. М. Жигалова, Ю. В. Кузнецова, Ю. А. Маленкова (Санкт-Петербургский государственный университет) утверждается, что составляющая государственного стратегического управления, связанная с реализацией и контролем за реализацией стратегий, еще не разработана ни в теоретическом, ни в методическом, ни в прикладном аспектах. Сообщается, что группой этих авторов готовятся «Методические рекомендации по формированию системы стратегического управления в субъектах Российской Федерации». К сожалению, авторы не информируют ни о ключевых положениях будущих методических рекомендаций, ни о сроках их обнародования. В материале И. Н. Ильиной, Е. Е. Плисецкого, Г. С. Копыченко (Институт региональных исследований и городского планирования Высшей школы экономики) содержится анализ проблем и предложения организационного характера в рамках исследования специфики механизмов реализации стратегий в сложносоставных субъектах Российской Федерации. В частности, подчеркивается отсутствие сопоставительной базы по отдельным программам социально-экономического развития регионов и рекомендуется обязательное ежегодное размещение отчетов о реализации стратегий на официальных сайтах регионов. Д. Н. Гражданов (Управление стратегического планирования Правительства Ярославской области) сформулировал предложение по организации Стратегического совета как основы (регионального органа) системы стратегического управления регионом. Содержание представленных выше материалов, как и ряд других материалов указанного форума, свидетельствует о широком спектре мнений относительно текущего состояния механизмов управления региональными стратегиями. В то же время можно констатировать наличие консолидированного мнения: необходимо и на федеральном, и на региональном уровнях серьезно заниматься как в целом разработкой механизма реализации региональных стратегий, так и его отдельных составляющих, в частности оценкой эффективности их реализации.

На фоне поисков и разработок желаемых механизмов регионы, уже принявшие стратегии в виде солидных, объемных документов с официальным статусом (большинство стратегий в российских регионах принимались в 2005–2008 гг.), оказываются в состоянии выбора: ждать результатов научных изысканий по разработке единых общероссийских рекомендаций или ввести в практику деятельности администраций регионов по их инициативе публичную, ежегодную оценку реализации стратегии на основании региональной методики. Такая оценка, по нашему мнению, является ориентиром для органов региональной власти по принятию текущих решений в соответствии со стратегическими направлениями и, не в последнюю очередь, средством информирования бизнес-сообщества и населения о динамике социально-экономической ситуации в регионе. Нужно ли при этом опасаться, что каждый регион изберет свою методику и эти методики будут в какой-то мере несовместимы даже в пределах одного федерального округа? Представляется, что для таких сомнений нет оснований. В условиях экономического федера-

---

<sup>1</sup> URL: [www.forumstrategov.ru](http://www.forumstrategov.ru)

лизма необходимо следовать сопоставимости показателей оценки социально-экономического развития регионов, вырабатываемых федеральным центром, с одной стороны, и используемых региональными властями, с другой. Такое сопоставление обеспечивается использованием единой базы данных Федеральной службы государственной статистики РФ. Один из возможных вариантов региональной методики оценки реализации стратегии на основе исследования динамики значений официальных социально-экономических показателей предлагается в настоящей статье.

В Ульяновской области в соответствии с идеей полюсов роста, выдвинутой Ф. Перру, в 2008–2012 гг. авиастроительная отрасль, как это и было предусмотрено Стратегией, утвердилась в качестве лидирующей, претендующей на роль основного полюса роста. В настоящее время «Авиастар-СП» выпускает самолеты семейства Ту-204СМ, модернизирует самолеты АН-124-100, выполняет специальные работы по оборудованию других типов воздушных судов. Важнейшим этапом в развитии отечественной авиастроительной отрасли и региональной экономики стало решение совещания, проведенного Президентом Российской Федерации В. В. Путиным 4 октября 2012 г. в Ульяновске, о производстве на «Авиастар-СП» 39 грузовых транспортных самолетов Ил-76МД-90А на общую сумму 140 млрд руб. по заказу Министерства обороны РФ<sup>1</sup>.

В соответствии с еще одной теорией роста Ж. Будвиля полюсом роста, наряду с предприятиями лидирующих отраслей, может быть и территория (населенный пункт), выполняющая в экономике региона функцию источника инноваций и прогресса. Такой территорией в соответствии со Стратегией явилась портовая особая экономическая зона (ПОЭЗ) в Чердаклинском районе области, официально созданная затем в соответствии с решением Правительства Российской Федерации<sup>2</sup>.

Принципиально важное теоретическое значение для разработки Стратегии имели работы П. Потье об осях развития как составной части теорий полюсов роста. В полной мере в качестве оси развития в Стратегии выступает организация на территории Ульяновской области транспортного участка общей протяженностью около 50 км, соединяющего участок территории, предусмотренной Стратегией промышленной зоны «Заволжье», и участок территории ядерно-инновационного кластера в г. Димитровграде.

Промышленная зона «Заволжье» представляет собой земельный участок площадью 623 га<sup>3</sup>. Данный проект финансируется в основном за счет средств областного бюджета. Первыми результатами реализации этого проекта стало завершение в 2009 г. строительства на территории промышленной

---

<sup>1</sup> Совещание «О формировании консолидированного заказа на гражданские и транспортные самолеты отечественного производства на период до 2020 года» (г. Ульяновск, 4 октября 2012 г.). – URL: [http:// президент.рф/news/16596](http://президент.рф/news/16596)

<sup>2</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2009 года № 1163 «О создании на территории Ульяновской области портовой особой экономической зоны». – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=95991>

<sup>3</sup> Формирование и развитие промышленных зон Ульяновской области на 2011–2014 годы : Постановление Правительства Ульяновской области от 26.10.2010 № 39/356-П. – URL: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW076;n=22175>.

зоны пивоваренного завода компании «SABMiller», фабрики по производству кормов для домашних животных и в 2011 г. фабрики кондитерских изделий компании «MARS». Ядерно-инновационный кластер в г. Димитровграде создается с целью формирования комплексной инфраструктуры, направленной на коммерциализацию и создание инновационных проектов в сфере ядерных технологий. Ядром кластера является ОАО «Государственный научный центр “Научно-исследовательский институт атомных реакторов”». Проблема коммерциализации ядерных технологий еще раз была озвучена Президентом Российской Федерации на очередном заседании Комиссии при Президенте РФ по модернизации и технологическому развитию экономики России в Димитровграде, которое состоялось 26 сентября 2011 г.<sup>1</sup>

На текущий момент корректно поставить вопрос об эффективности реализации принятых в Стратегии ориентиров на представленные выше теории регионального развития. Отдавая себе отчет в том, что с момента принятия Стратегии в 2008 г. прошло только несколько лет, тем не менее данные о динамике социально-экономических показателей региона и за этот период могут служить определенной базой для выводов об адекватности указанных ориентиров реальной социально-экономической обстановке. При этом имеется в виду, что официальные статистические данные в этом периоде на текущий момент опубликованы за 2012 г. включительно.

Кроме того, данные о динамике показателей социально-экономического положения региона, по мнению автора, могут быть представительными только в сравнении с аналогичными данными, в первую очередь по иным регионам соответствующего федерального округа. В представленных ниже табл. 1 и 2 содержатся рассчитанные автором данные, характеризующие местоположение Ульяновской области и других субъектов Приволжского федерального округа среди субъектов РФ за период 2008–2012 гг. с позиций динамики основных социально-экономических показателей, ежегодно публикуемых в «Российской газете»<sup>2</sup>. Методические особенности расчета представленных в таблицах данных опубликованы, в частности, в [6]. Эти особенности касаются обоснования выбора только десяти важнейших показателей из 46, приводимых в «Российской газете»; формулирования единого измерителя значений показателей в виде местоположения (ранга) значения показателя, занимаемого субъектом РФ по абсолютному размеру среди значений по этому показателю среди всех субъектов РФ; способа расчета интегральных показателей на основе среднеарифметических значений соответствующих частных показателей; требований к продолжительности анализируемого периода.

---

<sup>1</sup> Подготовка специалистов по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития экономики России : 26-е заседание Комиссии при Президенте РФ по модернизации и технологическому развитию экономики России (г. Димитровград Ульяновской обл., 26 сентября 2011 г.). – URL: <http://www.i-russia.ru/all/weekthemes/7563>

<sup>2</sup> Перечень основных социально-экономических показателей положения субъектов Российской Федерации указан в официальных изданиях (Российская газета. 2009. № 43 (4867) (13 марта). С. 14–15; 2010. № 51 (5130) (12 марта). С. 18–19; 2011. № 54 (5430) (16 марта). С. 18–19; 2012. № 46 (5728) (14 марта). С. 18–19; 2013. № 53 (6029) (13 марта). С. 18–19).

Таблица 1

Динамика положения Ульяновской области среди субъектов РФ на основе важнейших социально-экономических показателей в 2008–2012 гг.

Показатели для оценки местоположения	Годы					Среднее местоположение в периоде
	2008	2009	2010	2011	2012	
1. Индекс промышленного производства (местоположение по проценту к предыдущему году)	64	62	4	31	33	<b>39</b>
2. Индекс физического объема работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» (местоположение по проценту к предыдущему году)	30	50	73	14	22	<b>38</b>
3. Индекс физического объема оборота розничной торговли (местоположение по проценту к предыдущему году)	79	62	14	80	20	<b>51</b>
4. Инвестиции в основной капитал (местоположение по проценту к предыдущему году)	28	27	47	20	14	<b>27</b>
5. Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий (местоположение по проценту к предыдущему году)	24	55	63	1	71	<b>43</b>
6. Индекс потребительских цен (местоположение по проценту декабря отчетного года к декабрю предыдущего года)	47	7	70	68	40	<b>46</b>
7. Реальная среднемесячная начисленная заработная плата (местоположение по проценту к предыдущему году)	46	35	3	44	38	<b>33</b>
8. Реальные денежные доходы населения (местоположение по проценту к предыдущему году)	67	50	11	62	22	<b>42</b>
9. Общая численность безработных (местоположение по общей численности по данным обследований населения по проблемам занятости в процентах к экономически активному населению)	50	42	45	40	35	<b>42</b>
10. Естественный прирост (убыль) на 1000 человек населения (местоположение по абсолютному размеру)	59	55	57	55	59	<b>57</b>
<b>Среднее местоположение Ульяновской области по годам (гр. 2–6) и в периоде (гр. 7)</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>42</b>

Данные итоговой строки представленной выше таблицы свидетельствуют о существенном улучшении местоположения области на фоне иных субъектов РФ в рассматриваемом периоде. В частности, местоположение в 2012 г. (35-е место) на 14 пунктов выше, чем в 2008 г. (49-е место). На формирование величины среднего местоположения за период (42-е место) повлияло, помимо близких по значению величин местоположения по ряду показателей, относительно высокие значения местоположения по показателям «Инвестиции в основной капитал» (27-е место), «Реальная среднемесячная начисленная заработная плата» (33-е место), с одной стороны, и относительно низкие значения по двум другим показателям: «Индекс физического объема оборота розничной торговли» (51-е место), «Естественный прирост (убыль) на 1000 человек населения» (57-е место), с другой. По ряду показателей наблюдается значительный разброс значений: «Индекс промышленного производства» (от 4-го до 64-го места); «Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий» (от 1-го до 71-го); «Реальная среднемесячная начисленная заработная плата» (от 3-го до 46-го).

В целом следует признать, что данные табл. 1, помимо отмеченной выше тенденции улучшения местоположения Ульяновской области, в силу большого разброса значений рассматриваемых показателей не дают каких-то очевидных оснований для иных выводов относительно влияния конкретных показателей на динамику местоположения.

При всей важности выводов относительно динамики местоположения Ульяновской области на основании данных табл. 1 остается открытым вопрос о динамике местоположения ближайших к Ульяновской области субъектов, входящих в состав ПФО. Можно представить ситуацию, когда местоположение других субъектов округа менялось еще более успешно, чем Ульяновской области. С этой целью специально были проведены расчеты местоположения каждого из субъектов ПФО в рассматриваемом периоде. Результаты этих расчетов представлены в табл. 2.

Таблица 2  
Среднее местоположение каждого из субъектов ПФО в 2008–2012 гг.

Субъекты ПФО	Годы					Среднее местоположение субъекта ПФО в периоде
	2008	2009	2010	2011	2012	
1	2	3	4	5	6	7
1. Республика Башкортостан	26	42	51	38	37	<b>39</b>
2. Республика Марий Эл	35	39	42	44	33	<b>39</b>
3. Республика Мордовия	28	41	45	51	49	<b>43</b>
4. Республика Татарстан	27	40	30	28	23	<b>30</b>
5. Удмуртская Республика	45	46	55	27	44	<b>43</b>
6. Чувашская Республика	40	45	33	30	29	<b>35</b>
7. Пермский край	63	51	50	49	58	<b>54</b>
8. Кировская область	49	58	45	51	43	<b>49</b>
9. Нижегородская область	47	52	46	46	41	<b>46</b>
10. Оренбургская область	25	45	41	42	36	<b>38</b>

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
11. Пензенская область	43	32	47	26	28	<b>35</b>
12. Самарская область	49	58	39	38	33	<b>43</b>
13. Саратовская область	30	41	34	38	40	<b>37</b>
14. Ульяновская область	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>42</b>
Среднее местоположение субъектов ПФО из 83 субъектов РФ по годам (гр. 3–7) и в периоде (гр. 8)	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>41</b>
Среднее местоположение Ульяновской области из 14 субъектов ПФО по годам (гр. 3–7) и в периоде (гр. 8)	<b>11-13</b>	<b>7-9</b>	<b>4-5</b>	<b>8-9</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Итоговые результаты показателей табл. 2 самым определенным образом дают основания для подтверждения выводов, сделанных по значениям показателей табл. 1. Находясь на 11–13-м местах среди 14 субъектов ПФО в 2008 г., Ульяновская область переместилась в 2012 г. на 6-е место. Резкому росту местоположения области в 2010 г. до 39-го места соответствовало перемещение области до 4–5-го мест среди субъектов ПФО.

Таким образом, данные табл. 1 и 2 свидетельствуют об устойчивом, последовательно улучшающемся местоположении области в рассматриваемом периоде начиная с 2008 г. Автор предвидит возможные замечания в связи с отсутствием в методах обработки статистических данных специальных методов математической статистики, корреляционного и факторного анализа и т.п. Впрочем, метод исследования массива статистических данных с использованием среднеарифметических величин есть часть арсенала методов математической статистики. Представляется, что сравнение результатов исследования статистической базы с использованием различных методов ее обработки – отдельная, специальная задача, требующая соответствующей содержательной постановки.

С учетом сделанной выше оговорки относительно ограниченности продолжительности анализируемого периода считаем преждевременным делать какие-либо долговременные прогнозы. Вместе с тем картина динамики социально-экономических показателей Ульяновского региона вселяет определенный оптимизм в увязке достигнутых регионом показателей и стратегической основы развития региона в виде представленных выше теорий регионального развития. Дальнейшее отслеживание и анализ динамики социально-экономического положения региона позволит сделать более обоснованные выводы об эффективности использования принятых теорий региональной экономики в его долговременном, стратегическом развитии. В этом же состоит и расширение наших представлений об адекватности теорий полюсов роста объективно быстро меняющейся экономической обстановки в российских регионах и, следовательно, является определенным вкладом в развитие практических приложений этих теорий.

#### Список литературы

1. Шерин, В. А. Соответствие стратегии развития региона теориям региональной экономики / В. А. Шерин // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 34 (217). – С. 7–10.



2. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики : учеб. для вузов / А. Г. Гранберг. – 2-е изд. – М. : ГУ ВШЭ, 2001. – 495 с.
3. Портер, М. Конкуренция : [пер.с англ.] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.
4. Лексин, В. Н. Реформы и регионы: Системный анализ процессов реформирования региональной экономики, становления федерализма и местного самоуправления / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов. – М. : ЛЕНАНД, 2012. – 1024 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2009. – 672 с.
6. Шерин, В. А. Исследование связи социально-экономических показателей инновационных процессов и социально-экономического положения региона / В. А. Шерин // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз / Институт социально-экономического развития территорий РАН. – 2012. – № 2. – С. 133–139.

### *References*

1. Sherin V. A. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional economy: theory and practice]. 2011, no. 34 (217), pp. 7–10.
2. Granberg A. G. *Osnovy regional'noy ekonomiki: ucheb. dlya vuzov* [Fundamentals of regional economy: textbook for universities]. Moscow: GU VShE, 2001, 495 p.
3. Porter M. *Konkurentsia: per. s angl.* [Competition: translation from English]. Moscow: Vil'yams, 2006, 608 p.
4. Leksin V. N., Shvetsov A. N. *Reformy i regiony: Sistemnyy analiz protsessov reformirovaniya regional'noy ekonomiki, stanovleniya federalizma i mestnogo samoupravleniya* [Reforms and regions: System analysis of regional economy reformation, formation of federalism and local self-government]. Moscow: LENAND, 2012, 1024 p.
5. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta: per. s angl.* [Basic management: translation from English]. Moscow: Vil'yams, 2009, 672 p.
6. Sherin V. A. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast]. Institut sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territoriy RAN. 2012, no. 2, pp. 133–139.

---

#### ***Шерин Владимир Александрович***

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник по специальности «Эффективность капитальных вложений и новой техники», доцент, кафедра государственного управления и права, Ульяновский государственный университет (Россия, г. Ульяновск, ул. Льва Толстого, 42)

E-mail: kapital87@yandex.ru

#### ***Sherin Vladimir Aleksandrovich***

Candidate of economic sciences, senior staff scientist in the specialty “Effectiveness of capital investments and new technique”, associate professor, sub-department of management and law, Ulyanovsk State University (42 Lva Tolstogo street, Ulyanovsk, Russia)

---

УДК 332.14

#### **Шерин, В. А.**

**Опыт реализации стратегии социально-экономического развития региона / В. А. Шерин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – № 1 (29). – С. 182–190.**