



Федеральное государственное образовательное
бюджетное учреждение высшего образования
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
(Челябинский филиал)

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

МОНОГРАФИЯ

«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»

МОНОГРАФИЯ

**Устойчивое развитие России
в условиях глобальных
изменений**

**Одобрено Ученым советом Челябинского филиала
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации**

г. Челябинск
2016

УДК 338.24.01
ББК 65.05

Одобрено Ученым советом Челябинского филиала Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации

Рецензенты:

Подповетная Ю.В. – д.п.н., доцент, заведующая кафедрой «Математика и информатика»
Челябинского филиала Финансового университета при Правительстве Российской
Федерации

Лысенко Ю.В. - д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы»
Челябинского филиала Финансового университета при Правительстве Российской
Федерации

Авторский коллектив: Угрюмова Н.В. (Глава 1), Копченев А.А. (Глава 2), Перевозова О.В.
(Глава 3), Зонов В.Л. (Глава 4), Закиров Р.Ш. (Глава 5), Пигузова С.В. (Глава 6), Барчукова
Т.А. (Глава 7).

Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений: монография /
Челябинский филиал Финансового университета – Челябинск: «Челябинский Дом печати», 2016. –
200с.

Теоретические и практические вопросы к оценке системы устойчивого развития России
в условиях глобальных изменений являются недостаточно изученными, что определило цель
исследования и спектр освещаемых в монографии вопросов.

В монографии выполнен анализ системы устойчивого развития России в условиях
глобальных изменений и на его основе разработаны рекомендации по управлению малым и
средним бизнесом.

Авторы определяют главные теоретические проблемы и практические аспекты
повышения качества устойчивого развития России в условиях глобальных изменений,
акцентируя внимание на вопросах управленческих механизмов.

Материалы монографии могут быть использованы: научно-исследовательскими
структурами при рассмотрении вопросов теории и методологии современного менеджмента;
менеджерами и работниками малого и среднего предпринимательства для решения задач по
обеспечению эффективности деятельности; специалистами органов государственной власти
при рассмотрении проблем исследования эффективного управления малым и средним
предпринимательством; в учебном процессе при подготовке аспирантов, магистрантов и
студентов экономических и управленческих направлений обучения.

ББК 65.05

ISBN 978 – 5 – 87184 – 674 – 2

© Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Челябинский
филиал, 2016

© Коллектив авторов, 2016

© Челябинский Дом печати, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРАНСФОРМАЦИИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ	7
Глава 2 ПРОДУКТОВЫЕ РЕШЕНИЯ В ГОСАГРОМАРКЕТИНГЕ	34
Глава 3 ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В ВУЗАХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ	59
Глава 4 ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ	88
Глава 5 ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА	109
Глава 6 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ	135
Глава 7 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПОЛИТИКЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)	162
ЛИТЕРАТУРА	184
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	197

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «устойчивое развитие» было введено в мировую науку и политику комиссией Брутланд как развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

В этом определении отражается экстенсивность нынешнего этапа развития человечества и наличие различных ограничений. Все ограничения носят сегодня комплексный характер и связаны с необходимостью грамотного распределения и управления.

Устойчивое развитие включает два ключевых понятия:

— понятие потребностей, в частности потребностей, необходимых для существования беднейших слоев населения, которые должны быть предметом первостепенного приоритета;

— понятие ограничений, обусловленных состоянием технологии и организацией общества, накладываемых на способность окружающей среды удовлетворять нынешние и будущие потребности.

Сегодня в практике управления существует множество определений устойчивого развития:

— развитие, которое не возлагает дополнительные затраты на следующие поколения;

— развитие, которое минимизирует отрицательные экстерналии, внешние эффекты между поколениями;

— развитие, которое обеспечивает постоянное простое и/или расширенное воспроизводство производственного потенциала на перспективу;

— развитие, при котором человечеству необходимо жить только на проценты с природного капитала, не затрагивая его самого.

Задачи экономического и социального развития должны быть определены с учетом его устойчивости, соответствия экологическому императиву во всех

странах — развитых и развивающихся, странах с рыночной или другими видами экономики.

Теория устойчивого развития стала самой исследуемой, быстро развивающейся и популярной новой теорией последнего десятилетия и вполне «практичной» теорией. Все развитые государства мира выразили стремление следовать по направлению к устойчивому развитию, и практически все сколь-нибудь концептуальные и «уважающие себя» официальные государственные и международные документы за последние годы в качестве базовой идеологии используют понятие устойчивого развития.

Более чем в 100 странах на высшем государственном уровне имеются Советы по устойчивому развитию и национальные программы перехода к устойчивому развитию. В России подписан Указ Президента Российской Федерации «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» (1996).

Принципиальным в российской Концепции является соотношение процессов улучшения качества жизни людей и социально-экономического развития с пределами хозяйственной емкости биосферы.

Центральное место в понятии устойчивого развития занимает проблема учета долгосрочных последствий принимаемых сегодня экономических решений. Необходима минимизация негативных экономических последствий, будущих экстерналий для последующих поколений.

Проблема экономических ограничений должна стать основной при разработке социально-экономической стратегии развития на длительную перспективу для любой страны.

Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений — центральная задача всех структур бизнеса и органов государственной и муниципальной власти.

Многие условия и факторы влияют в современной бизнес-среде на особенности развития регионов и России. Очевидно одно: в компаниях сегодня происходят различные процессы интеграции, слияния и преобразований для

достижения конкурентоустойчивых позиций и стратегических ориентиров в условиях турбулентной экономики.

В таких экономических условиях важно изучить всё: и инновационную привлекательность региона, и особенности управления человеческими ресурсами, и особенности организации корпоративного контроля, и формирование конкурентной устойчивости управленцев.

Все исследования в монографии посвящены одной задаче – поиску путей и факторов, направленных на повышение эффективности действия организационно-экономических механизмов в организациях различных сфер и отраслей.

Материалы монографии призваны отразить анализ современного состояния отдельных направлений и особенностей экономического развития регионов и страны.

В каждой главе представлены авторские позиции по основным проблемам, характерным для теории и практики в управлении экономикой и обществом.

ГЛАВА 1 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРАНСФОРМАЦИИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Формирование интегрированных корпоративных структур для решения многоотраслевых проблем представляет собой важнейшую задачу процессов трансформации промышленных компаний, обусловленных негативным влиянием окружающей среды.

В этих условиях особую востребованность приобрела методика разработки рекомендаций по организации разнообразных промышленных структур, нацеленных на решение взаимовлияющих проблем.

Вопросы реструктуризации компаний, в том числе связанные с сопровождающими их организационными изменениями, всегда находились в центре внимания менеджеров-практиков.

Опыт слияний, поглощений и разделений, тем не мене, свидетельствует, что решения в этой области, как правило, не имели системного характера, а были результатом случайного поиска, часто приводящего к провалам. Об этом свидетельствует тот факт, что более 50 % слияний и поглощений оказывались неэффективными.

В то же время в последнее время появляется все больше публикаций российских и зарубежных авторов, посвященных вопросам обобщения западного опыта по данным вопросам, что требует систематизации и выделения положений, применимых для российской практики.

В отраслях, ориентированных на потребительский спрос, главными факторами успеха стало расширение региональных сетей, т.е. формирование интегрированных корпоративных структур.

Число интегрированных корпораций в списке РЭ-400 увеличилось только за один год с 259 до 263 (таблица 1). Именно с ними связывается сегодня успешная реализация межотраслевых программ, которые обычно включаются в их инвестиционные программы.

Таблица 1. Интегрированные корпоративные структуры
в рейтинге «Эксперт-400»

Регион	Количество компаний	Доля в суммарном объеме реализации рейтинга «Эксперт-400», %	Объем реализации в 2014 г., млн.руб.
1	2	3	4
Межрегиональные компании	263	87,12	27 152 154,9
Москва	49	5,17	2 845 985,6
Московская область	15	1,85	1 184 124,5
Санкт-Петербург	17	1,67	953 297,6
Челябинская область	7	1,09	845 512,0
Республика Татарстан	4	0,83	832 291,0
Республика Башкортостан	6	0,75	787 263,6
Самарская область	5	0,63	543 869,4
Тюменская область	5	0,52	527 703,9
Краснодарский край	6	0,58	468 587,9
Кемеровская область	5	0,37	436 456,4
Ленинградская область	5	0,38	347 952,1
Свердловская область	6	0,39	256 265,9
Пермский край	5	0,29	198 462,7
Ростовская область	4	0,19	186 714,6
Иркутская область	4	0,19	185 609,2
Калужская область	2	0,15	165 593,6
Нижегородская область	3	0,15	163 981,0
Владимирская область	2	0,12	154 290,9

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Чукотский автономный округ	2	0,12	154 131,4
Курская область	2	0,10	143 736,0
Новосибирская область	2	0,10	142 113,9
Хабаровский край	3	0,09	140 066,8
Амурская область	3	0,09	140 055,1
Калининградская область	2	0,08	139 146,2
Республика Коми	2	0,08	132 716,9
Липецкая область	1	0,07	128,688,7
Республика Саха (Якутия)	1	0,07	128,283,1
Омская область	1	0,06	124 833,9
Белгородская область	1	0,06	124 421,1
Воронежская область	1	0,06	122 121,5
Красноярский край	1	0,05	122 110,9
Удмуртская республика	1	0,05	119 1451,9
Республика Карелия	1	0,05	119 012,3
Архангельская область	1	0,04	110 673,0
Тульская область	1	0,04	110 458,3
Сахалинская область	1	0,04	108 751,9

Укрупнение предприятий путем их интеграции в структуры корпоративного типа является актуальной проблемой развития промышленности.

Существует распространенное мнение, что создание крупных промышленных комплексов противоречит тенденции децентрализации

корпораций, получившей широкое распространение в зарубежных странах, особенно в США.

Однако для России, путь к децентрализации лежит через предварительное создание высокотехнологичных крупных компаний, которые способны за счет концентрации капитала вкладывать инвестиции в свое развитие и растить кадры высококвалифицированных менеджеров.

До настоящего времени весьма актуальными остаются вопросы определения содержания, предпосылок, форм, методов, способов, эффективности трансформации промышленных предприятий.

Выделяют следующие виды трансформации [3]:

- создание,
- соединение (слияние, присоединение),
- объединение,
- рекомбинация,
- преобразование,
- деление (разделение, выделение),
- разъединение,
- ликвидация.

Характеристика основных видов трансформации организаций приведена на рисунке 1



Рисунок 1. Виды трансформаций организаций

Существуют также отдельные типы трансформаций:

- интеграционные трансформации,
- интеграционно-дезинтеграционные,
- дезинтеграционные.

Рассмотрим их более подробно.

К интеграционным трансформациям относятся создание, соединение (слияние, присоединение) и объединение предприятий.

Интеграционно-дезинтеграционными трансформациями являются совместные предприятия, франчайзинг, а также преобразование предприятий.

К дезинтеграционным трансформациям относят деление (продажа, разделение, выделение), разъединение и ликвидацию предприятий.

Если рассматривать интеграционные процессы в более широком понятии, как нерыночные взаимоотношения субъектов рынка между собой, то можно выделить следующие:

- вертикальная интеграция,
- горизонтальная интеграция,
- диверсификация,
- партнерство.

Как показала практика предприятий российской промышленности, наиболее широкое распространение нашли три первых вида интеграционных процессов: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, диверсификация.

Что касается партнерства, то оно означает взаимодействие с партнерами путем создания союзов или ассоциаций, и особых обоснований (кроме выявления общности интересов и взаимодополняемости в производстве, сбыте и рекламе продукции) в этом случае не требуется.

Процесс трансформации должен состоять из следующих стадий:

I. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИКС

1. Анализ сильных и слабых сторон.
2. Анализ «проблемного поля» и выделение неиспользованных

II. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОДГОТОВКЕ К ПРОЦЕССУ ТРАНСФОРМАЦИИ

1. Организация процесса анкетирования руководителей промышленных предприятий с целью определения отношения к трансформации ИКС.
2. Экспертная оценка результатов анкетирования и выявленных

III. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП ТРАНСФОРМАЦИИ ИКС

1. Организация процесса анкетирования работников промышленных предприятий с целью определения отношения к трансформации ИКС.
2. Экспертная оценка результатов анкетирования и выявленных конфигурация «поля» этих ответов.
3. Проверка целесообразности осуществления поступивших предложений о трансформации ИКС.
4. Анализ предприятий-претендентов на интеграцию по методике SWOT-анализа с определением наилучших.
5. Определение конкретного вида трансформации с учетом условий функционирования предприятий.
6. Принятие решения о трансформации ИКС.
7. Разработка координационной программы реализации стратегии развития промышленности региона.

IV. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ИКС

1. Реорганизация систем управления интегрированных компаний.
2. Перестройка всех сфер производственных потенциалов предприятий объединенной корпорации с целью создания единой производственной системы.
3. Расчет экономической эффективности сформированной корпорации.

V. ПОСЛЕТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Оценка фактических результатов проведенной трансформации и ее эффективности.
2. Коррекция принятых решений по трансформации организации на основе оценки ее фактических результатов и эффективности.

Рисунок 2. Процесс трансформации интегрированных корпоративных структур в промышленности

Диагностика системы управления интегрированными корпоративными структурами. На данном этапе определяется стратегия трансформации ИКС, осуществляется анализ сильных и слабых сторон, анализируется «проблемное

поле» и выделение неиспользованных возможностей предприятий. Диагностируется общее состояние и тенденций их развития.

Данный этап включает определение целей и задач трансформации, исходя из общей стратегии предприятий. Для реализации перечисленных задач с учетом специфики предприятий машиностроительного производства необходимо:

1. Осуществить анализ системы управления предприятиями с последующим определением общей диагностики его состояния и тенденций развития.
2. Определить перспективы развития предприятий.
3. Выделить основные группы потребителей и их потребности.
4. Произвести анализ конкурентов
5. Определить перечень ключевых задач, последовательное достижение которых позволит предприятию двигаться в желаемом направлении.

Принятие решения о подготовке трансформации. Процесс анкетирования руководителей промышленных предприятий (в анкетах указываются наиболее типичные мотивы проведения трансформации) организуется с целью инициирования ее осуществления на предприятиях. При этом можно исходить из того, что перечисленные в анкете мотивы (причины) служат своеобразными индикаторами наличия предпосылок трансформации в данной организации.

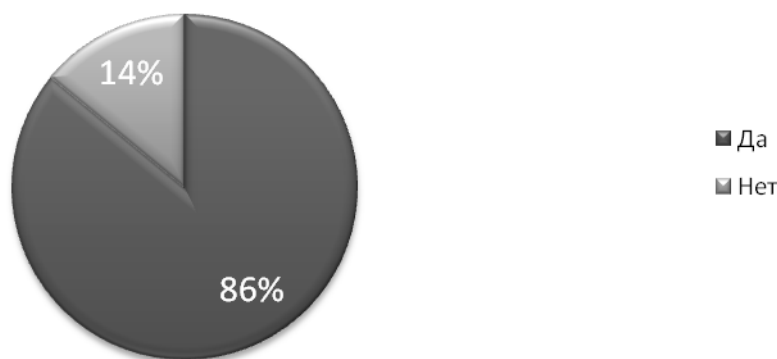
К сожалению, на практике организации добиваются успешных результатов в изменениях только тогда, когда кризис уже наступил. И напротив, реорганизационные начинания, предпринятые в спокойные, стабильные для компании периоды, в большинстве случаев терпят неудачу. Причина здесь заключается в том, что для успешного проведения перемен в организации, необходимо целостное понимание ситуации со стороны коллектива. Если во время кризиса до сотрудников довольно просто донести суть дилеммы «перемены в компании либо ее смерть», то в благополучные времена все значительно труднее. Люди не понимают, либо понимают, но пытаются игнорировать необходимость отказа от сложившегося порядка

ведения дел, с которым все свыклись и который до сих пор давал результат. Да и сами руководители нередко откладывают все реорганизационные начинания, объясняя это возможностью появления нежелательных последствий.

Вследствие этого, для успешного проведения изменений внутри компании необходимо создать новую корпоративную реальность, которая поменяет подход к оценке компании сотрудниками, инвесторами и клиентами. Новое видение самой компании и ее места в деловой среде должно быть настолько ясным и впечатляющим, что её претворение в жизнь для каждого станет не просто желательным, а начнет восприниматься как необходимость.

В исследованиях, проведенных автором, получены результаты опроса, которые свидетельствуют о том, что подавляющее число респондентов (86%) сталкивались с внедрением организационных изменений на своем месте работы. Только 14% специалистов с подобной практикой не сталкивались никогда.

Приходилось ли Вам сталкиваться с внедрением организационных изменений?



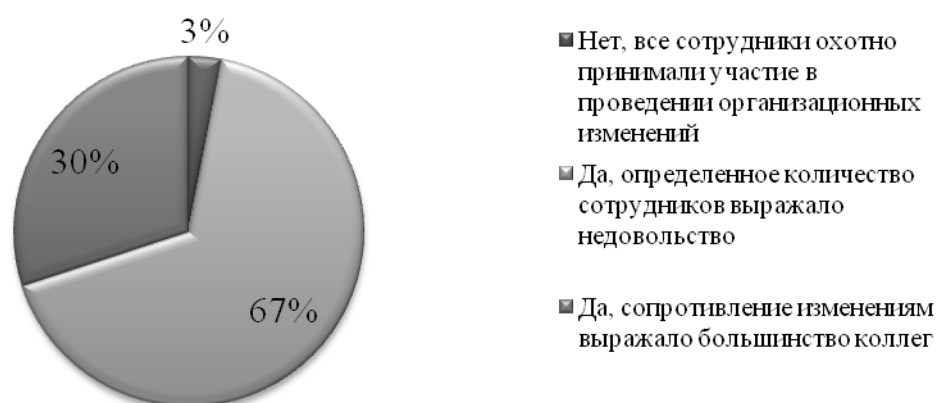
Опыт внедрения организационных изменений на уровне сотрудника составляет 46%, 32% специалистов являются инициаторами инноваций и участвуют в подобных проектах. Оставшиеся 22% респондента заявили, что никогда не привлекались к каким-либо нововведениям в своей организации.

Имеете ли Вы опыт организационных изменений и каково Ваше участие в этом процессе?



Важно отметить, что не всегда какие-либо изменения в коллективе встречают бурный восторг. По данным, полученным в ходе опроса, можно судить о том, что третья часть опрошенного персонала сопротивляется любым нововведениям в своей организации. Только лишь 3% респондентов сообщили, что у них на работе инициатива безоговорочно подхватывается каждым сотрудником. Основная часть сотрудников (67%) положительно относится к нововведениям, а другая часть сопротивляется им.

Встречали ли Вы сопротивление в процессе проведения организационных изменений среди Ваших коллег?



В том случае, если активность руководства предприятий окажется недостаточной, проводится «свободный» поиск привлекательных партнеров трансформации с помощью интеграционных стратегий. К моменту получения

предприятием анкет о возможном наличии предпосылок интеграции на предприятии последние могут находиться на разных этапах принятия решений о ее осуществлении. Если исключить те из них, которые отнеслись отрицательно к этой стратегической инициативе, то можно выделить четыре ситуации в принятии решения о трансформации [4].

Во-первых, руководство предприятия положительно относится к идее трансформации, но реальных мер по этому поводу не принимало.

Во-вторых, руководство предприятия уже наметило примерный круг потенциальных партнеров трансформации, но окончательных решений об их составе не приняло.

В-третьих, принято решение о составе партнеров, но интуитивно, без каких-либо обоснований.

В-четвертых, предприятие приступило к проведению трансформации.

Для трех первых из перечисленных ситуаций характерно отсутствие решения о составе партнеров и, следовательно, о виде трансформации. На наш взгляд, выявление партнеров трансформации во многом предопределяет вид последней.

В частности, если партнеры, наметившие слияние, выпускают взаимосвязанные товары, то трансформация относится к родовому слиянию. Если фирмы стремятся присоединить к себе предприятия, производящие схожие, но не полностью заменяемые продукты, то это означает выбор боковой трансформации.

В тех же случаях, когда потенциальные партнеры находятся в разных отраслях или сферах деятельности (относительно предприятия-инициатора), трансформация относится к диверсификации производства и сбыта продукции.

Подготовка трансформации и принятие решения о ее проведении. Эксперты обобщают анкеты и в результате выявляют конфигурацию «поля» положительных ответов как базу для дальнейшей деятельности.

Боковая интеграция – объединение двух фирм, производящих схожую, но не полностью заменяемую продукцию. Этот тип объединения позволяет получить максимум экономии, связанной с распределением рынка [3].

Несмотря на то, что анкета о наличии предпосылок трансформации рассылается по всем предприятиям региональной промышленности и с ее помощью можно получить сигналы о потенциальных партнерах, фирмам-интеграторам необходимо осуществить специальный поиск привлекательных партнеров.

Под ними мы понимаем предприятия, способные в условиях объединения с конкретным интегратором существенно улучшить экономику за счет синергизма в различных сферах его деятельности, расширения производственных, сбытовых и других возможностей.

В этом отношении показательной является трансформация через родственную диверсификацию, когда осуществляется обмен или совместное использование активов или навыков, т. е. передача для использования интегратору:

- торговой марки,
- маркетинговых навыков,
- сбытовых и дистрибьюторских систем,
- производственного опыта,
- исследований и разработок.

Другой пример привлекательности для интегратора предприятий, но иного характера, когда последние вовсе не отличаются развитым производственным потенциалом, и даже относятся к слабым фирмам. Зачастую финансово сильные компании стремятся осуществить трансформацию с целью получения быстрой финансовой отдачи. Наиболее широкие возможности в этом плане представляет стратегия диверсификации, направленная на покупку организация:

- чья стоимость занижена по сравнению с рыночной: существует возможность продать ее впоследствии по более высокой цене;

– испытывающих финансовое затруднение: покупка их по договорным ценам с последующей трансформацией в доходные компании за счет ресурсов материнской фирмы позволяет сделать эту диверсификацию выгодной;

– имеющих большие возможности для роста, но лишенных возможности инвестирования.

Таким образом, стратегии интеграции основаны на схеме поиска привлекательного для компании предприятия, т. е. адекватного по состоянию бизнеса и свойствам производственного потенциала той цели, которую преследует компания – интегратор.

Поэтому вместо анализа предприятий по схеме пяти сил конкуренции М. Портера и SWOT-анализа с целью выбора партнеров по трансформации, возможно применение интеграционной стратегии. После завершения такого целевого поиска можно осуществить и названные виды анализа, но для решения других задач.

Во-первых, может оказаться множество привлекательных претендентов на конкретные виды трансформации. Тогда по каждому виду трансформации, где имеются претенденты, можно выбрать лучшего из них по характеристикам сильных и слабых сторон производственного потенциала, угроз и возможностей со стороны окружающей среды.

Во-вторых, по результатам анализа производственного потенциала уточняют методы проведения трансформации (реорганизация, реформирование или реструктуризация), что позволяет уточнить затраты на осуществление трансформации: на их основе составляют стратегический план новой организации.

Предварительный выбор вида трансформации рекомендуется осуществлять, ориентируясь на организационные, технические и экономические факторы. В таблицах 2 и 3 приводятся организационные и технические факторы и соответствующие им виды трансформации.

Таблица 2. Предварительный выбор вида трансформации на основе организационных факторов

Тип интеграции	Организационные факторы	Выбор вида трансформации
1	2	3
Интеграционная	1. Низкий уровень конкуренции. 2. Высокий уровень конкуренции, благоприятный предпринимательский климат. 3. Высокий уровень конкуренции, неблагоприятный предпринимательский климат	1. Создание. 2. Соединение. 3. Объединение
Интеграционно-дезинтеграционная	1. Нерациональность структуры бизнеса. 2. Возможность скачкообразного расширения бизнеса, новый организационно-экономический закон	1. Деление-соединение 2. Преобразование
Дезинтеграционная	1. Изменение структуры собственности, резкое ухудшение управляемости. 2. Ослабление или разрыв кооперационных связей с партнерами. 3. Высокий уровень конкуренции, неблагоприятный предпринимательский климат, резкое ухудшение управляемости	1. Деление. 2. Разъединение. 3. Ликвидация

Таблица 3. Предварительный выбор вида трансформации на основе технических факторов

Технические факторы		Выбор вида трансформации
Состояние технологии на предприятии	Состояние технологии у конкурента или партнеров	
1	2	3
Наличие новой технологии	Отсутствие технологии у конкурентов	Создание
	Наличие технологии у конкурентов	Соединение (присоединение, поглощение)

Продолжение таблицы 3

1	2	3
	Наличие технологии у партнеров	Соединение (слияние, присоединение), объединение
Необходимость смены или обновления технологии	Наличие инновационной фирмы с необходимой технологией или патентами	Соединение (присоединение, поглощение)
	Наличие собственного инновационного центра	Деление (выделение дочерней фирмы)
Отсутствие новой технологии	Наличие технологии у конкурентов	Ликвидация

Рассмотрим экономические факторы, влияющие на выбор вида трансформации. В этом случае существенную роль играют трансакционные издержки, т. е. издержки, которые несут предприятия при заключении деловых сделок в рыночной экономике.

По О. Уильямсону [5] трансакционные издержки необходимо разделить на «ex ante» и «ex post». Первые, «ex ante», включают в себя затраты на составление проекта контракта, проведение переговоров и обеспечение гарантий реализации соглашения.

Контрактные издержки «ex post» встречаются в нескольких формах. Они включают, во-первых, затраты, связанные с плохой адаптацией к непредвиденным событиям (maladaptation cost) и имеющие место при нарушении составления механизма сделок обстоятельствам их реализации; во-вторых, расходы на тяжбы (hugglins costs), сопровождающие двусторонние усилия по устранению сбоев «ex post» в контрактных отношениях; в-третьих, организационные и эксплуатационные расходы (setup and running costs), сопряженные с использованием структур управления, куда стороны обращаются для улаживания конфликтов; в-четвертых, затраты, связанные с точным выполнением контрактных обязательств.

Другие экономисты предложили все издержки фирмы разделить на три типа: внутренние, внешние и трансакционные.

Допустим, фирма закупает продукт А, перерабатывает его в продукт Б, который затем продает. Издержки по закупке А – внешние, по переработке А в Б – внутренние, совпадающие с производственными. Если продавец А и покупатель Б уже были когда-то найдены, и вся схема реализуется при фиксированных ценах и объемах и не требует затрат на защиту интересов сторон на выполнение сделки, то трансакционные издержки равны нулю.

В реальности покупателя или продавца еще нужно найти, а цена и объемы предложения постоянно меняются, так как их необходимо определять для каждой сделки. Порой требуются также затраты на связанное со сделкой (трансакцией) перераспределение прав собственности. Непроизводственные (рыночные) издержки фирмы разделены на условно-постоянные (относительно изменения рынка) и переменные – трансакционные, отражающие затраты на адаптации к изменениям рынка. Условно-постоянные внешние издержки соотносятся с устоявшимися внешними производственными связями, а трансакционные – с поиском и налаживанием новых рыночных связей.

$$Z = Z_{\text{про}} + Z_{\text{нуп}} + Z_{\text{нтр}}, \quad (1)$$

где $Z_{\text{про}}$ – производственные затраты;

$Z_{\text{нуп}}$ – производственные условно-постоянные затраты;

$Z_{\text{нтр}}$ – производственные трансакционные затраты.

Экономический критерий трансформации в этом случае принимает следующую формулу:

$$K_{\text{тп}} \rightarrow \sum Z_{\text{про}} + \sum Z_{\text{нуп}} + \sum Z_{\text{нтр}} \geq Z'_{\text{про}} + Z'_{\text{нуп}} + Z'_{\text{нтр}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{тп}}$ – критерий трансформационных преобразований;

$\sum Z_{\text{про}}$, $\sum Z_{\text{нуп}}$, $\sum Z_{\text{нтр}}$ – суммы затрат отдельных (реинтегрированных) предприятий;

$Z'_{\text{про}}$, $Z'_{\text{нуп}}$, $Z'_{\text{нтр}}$ – затраты интегрированного предприятия [4].

Соответственно этому критерию можно сделать вывод, что если левая часть уравнения больше правой, то выгодна интеграция самостоятельных

предприятий и не выгодна реинтеграция существующего предприятия. Если же левая часть меньше правой, то интеграция самостоятельных предприятий не выгодна и выгодна реинтеграция. Однако практическое применение критерия (2) в условиях российских предприятий, на которых управленческий учет находится в стадии становления, невозможно в связи с трудностями определения величины трансакционных затрат.

К тому же их нельзя определить до того, как будет выбран вариант трансформации.

На наш взгляд, вид трансформации целесообразней определять логически, то есть с учетом положения в бизнесе и потенциала как компании-интегратора, так и ее потенциальных партнеров, а также организационных и технологических факторов, детализирующих характеристику интегратора. К примеру, конгломерат настолько расширил сферы своей деятельности, что стал терять управляемость своими дочерними фирмами. Естественно в этом случае в качестве вида трансформации выбрать деление или разделение. Предприятие-банкрот подлежит ликвидации добровольно или по решению суда, или должно объявить себя банкротом. Компания с устаревшей технологией и оборудованием будет стремиться к соединению (слиянию, присоединению) с компанией-интегратором, обладающей новой технологией аналогичного типа, что и у потенциального партнера.

Окончательная организационная форма интегрируемой организации, с нашей точки зрения, складывается только тогда, когда определен не только вид трансформации, но и ее вариант, т. е. для создания жизнеспособной организационной формы интеграции необходимо определить «в связке» по крайней мере два параметра: вид и вариант трансформации (см. таблицу 4).

Определение как вида трансформации, так и ее варианта означает полное определение организационной формы интегрированной компании (в том числе степени централизации управления входящих в нее предприятий) и вычленяет материальные, информационные и финансовые потоки, а также будущие результаты. В связи с этим выбор варианта трансформации, как считают Э.А.

Гончарова и В.В. Погодина [2], можно осуществить путем сопоставления издержек и выгод от его реализации. Авторы выделяют следующие издержки слияния и поглощения корпорации: потери самостоятельности, экономические, реорганизации и контроля.

Издержки потери самостоятельности. Объединение предприятий корпоративного типа означает ограничения в той или иной степени самостоятельности акционеров и высшего менеджмента компаний-учредителей, причем в зависимости от варианта трансформации уровень централизации прав собственности может существенно меняться. При полном слиянии собственники компаний-учредителей становятся держателями различных пакетов акций объединенной корпорации, обеспечивающих один из трех вариантов:

- влияние на паритетных началах (50 на 50 %);
- контрольный пакет акций у одной компании и блокирующий пакет акций у другой компании (например, 60 и 40 %);
- контрольный пакет акций у одной компании и портфельное владение другой компании (например, 80 и 20 %).

Таблица 4. Виды и варианты трансформации [1]

Вид трансформации	Вариант трансформации
1	2
Создание	1. Создание товариществ и обществ (кроме открытого АО). 2. Создание унитарных государственных и муниципальных предприятий. 3. Создание открытых АО
Соединение	1. Слияние предприятия. 2. Присоединение предприятия. 3. Поглощение предприятия
Объединение	1. Объединение независимых предприятий. 2. Присоединение предприятия. 3. Поглощения предприятия
Рекомбинация	1. Создание совместных предприятий. 2. Франчайзинг
Преобразование	1. Акционирование. 2. Национализация

Продолжение Таблицы 4

1	2
Деление	1. Продажа части предприятия. 2. Разделение на независимые предприятия. 3. Выделение дочерних или зависимых предприятий
Разъединение	1. Разъединение независимых предприятий. 2. Разъединение полузависимых предприятий. 3. Разъединение зависимых предприятий
Ликвидация	1. Добровольная ликвидация. 2. Ликвидация по решению суда. 3. Банкротство

В данном случае распределение прав собственности, с одной стороны, объективно основывается на сравнительном потенциале и финансовом состоянии компаний учредителей (кто вносит основной «вклад» в объединение), а с другой стороны, вполне понятно нежелание ни одной из сторон лишаться контроля над бизнесом. Поэтому, даже если полное слияние является оптимальной формой объединения, человеческий фактор часто становится неразрешенной проблемой.

При других вариантах компании-учредители сохраняют статус юридического лица, а объединенная компания возникает как третье юридическое лицо. Тогда компании сохраняют оперативную самостоятельность, и вновь образовавшаяся корпорация осуществляет над ними в той или иной степени финансовое управление: может влиять на политику компаний-учредителей посредством решений совета директоров и изменений в составе правления. Здесь возможны следующие схемы распределения прав собственности: [4]

- создание совместных предприятий, когда компании-учредители становятся акционерами компании, в которую вносят пай частью своего имущества, но сохраняют статус юридического лица и являются независимыми друг от друга и от вновь образованной корпорации;

- образование финансового холдинга, предполагающего обмен компаниями-учредителями своих акций на часть единых акций

образовавшегося холдинга, в результате чего компании становятся его дочерними фирмами;

– смешанный вариант, т. е. сочетание первого и второго вариантов.

Часть акций компаний-учредителей на правах перекрестного обмена передается холдингу, а остальной пакет акций остается в руках учредителей.

Экономические издержки сопровождают процесс унификации управленческих технологий, ликвидации дублирующих по своим функциям служб и даже переезд в один офис аппарата управления. Принятие подобных решений всегда сопряжено с проблемой выбора. Выбор в качестве информационной системы программного пакета одной из компаний-учредителей всегда означает, что программно-технические средства другой компании становятся излишними (т. е. деньги были потрачены зря), если только программно-технические средства компаний не являются совместимыми. При сокращении аппарата управления часть менеджмента (причем необязательно самая слабая) может объективно не найти себя в рамках новой системы управления. Полное объединение и переход к единой бизнес-стратегии неизбежно ведет к тому, что часть производительно использовавшихся ресурсов компаний остаются излишними. В то же время сокращение аппарата управления и ликвидации дублирующих управленческих функций обеспечивает на будущее экономию управленческих расходов.

Издержки реорганизации возникают вследствие того, что само выполнение плана-графика мероприятий, обеспечивающих процесс слияния и других видов трансформации, требует расходования финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Сюда относят затраты на составление консолидированной отчетности, расходы на учреждение новой фирмы, разработку и внедрение новой организационной структуры и системы управления, унификацию управленческих технологий, создание единой информационной системы. Чем масштабнее процесс слияния или другой вид трансформации, тем больше издержки реорганизации, при полном слиянии они выше, чем при образовании финансовых холдингов. Важным моментом

минимизации издержек реорганизации является продуманная система управления в «промежуточный» период и переход к новой системе управления. Так, система управления в переходный период может предусматривать определенную возможность дублирования в типовых звеньях управления при едином механизме принятия решений по ключевым (стратегическим) вопросам.

Издержки контроля. Создание объединенной корпорации при сохранении степени централизации управления его структурных подразделений увеличивает внутреннюю бюрократию и определенное снижение оперативности в принятии управленческих решений. Неслучайно в зарубежных странах стали бороться с децентрализацией корпораций, создание самостоятельных подразделений, деятельность которых контролируется руководством корпорации только в части стратегических инициатив. К сожалению, в наших корпорациях этот положительный опыт не получил широкого распространения. В связи с этим в объединенной корпорации контроль руководства над деятельностью отдельных звеньев системы (структурных подразделений) усложняется. Финансовый контроль, присущий холдинговой структуре, намного проще для руководства объединенной корпорации, нежели полный контроль при полном слиянии, так как в первом случае контроль сводится мониторингу результатов деятельности, в то время как второе подразумевает контроль над самим технологическим процессом. Поэтому оптимальная степень «централизации – децентрализации» является последним фактором, принимаемым при выборе варианта объединения. По результатам анализа выгод и издержек различных вариантов трансформации выбирается наиболее эффективный из них. С этой целью анализируют прогнозные консолидированные отчеты о финансовых результатах объединенной корпорации и о движении ее финансовых потоков, чтобы установить, насколько одновременно изменятся финансовые результаты (объем реализации, себестоимость реализации, балансовая и чистая прибыль) и финансовое состояние (ликвидность, финансовая маневренность, общая платежеспособность, величина финансового дефицита). Итак, анализ

показывает, каким образом изменится финансовое состояние и эффективность деятельности объединенной корпорации.

Затем анализируются изменения показателей эффективности и финансового состояния при условии реструктуризации системы управления объединенной корпорации и возможной рационализации ее рыночной политики в условиях объединения. Во-первых, рассматривается экономия на операционных расходах и, соответственно, повышение прибыльности по текущим операциям в результате устранения дублирования функций и слияния управленческих служб корпорации, занятых выполнением аналогичных бизнес-операций. Во-вторых, по результатам SWOT-анализа формулируется стратегия развития объединенной корпорации на 3–5 лет, бизнес-план и проект трансформации на более короткий период времени.

Выявленные таким образом затраты и результаты вариантов трансформации синтезируются в показателях эффективности трансформации.

Стадия принятия решения о трансформации предполагает подготовительную работу по юридическому оформлению процесса интеграции:

- разрабатываются так называемые стандартные процессы осуществления процессов интеграции;
- проводятся бухгалтерские процедуры и подготавливаются нормативные документы, необходимые для юридического оформления интеграции.

Основными стандартными процедурами являются:

- разработка регламентов проведения общего собрания акционеров реорганизуемых компаний и совместного общего собрания;
- разработка условий и порядка конвертации акций реорганизуемых компаний;
- разработка процедур согласования в органах государственной власти;
- решение вопроса о назначении аудита для трансформации компании.

В проекте договора о конкретной форме интеграции определяются следующие вопросы [3]:

- порядок и условия интеграции;
- порядок конвертации акций трансформируемых предприятий;
- порядок возникновения новых обязательств, сторонами которых выступают реорганизуемые компании до окончания процесса реорганизации;
- дата составления списка участников трансформируемых компаний, имеющих право на участие в общем совместном собрании;
- разработка проектов передаточных актов;
- выполнение специальных аудиторских процедур.

Программа реализации стратегии развития промышленности региона, на наш взгляд, занимает промежуточное положение между управленческой и плановой типами программ. Назвать ее плановой было бы неточно, так как она не только очерчивает границы взаимодействующих предприятий, но координирует и контролирует процессы интеграции. Управленческой ее также нельзя считать, так как необходимые для ее выполнения ресурсы не изымаются из ведения соответствующих предприятий и не передаются специально созданному органу управления. Мы считаем, что программу реализации стратегии развития региональной промышленности следует назвать координационной. Руководство программой не распоряжается полностью ресурсами предприятий-интеграторов и их партнеров, но координирует и контролирует процесс их трансформации.

Координационная программа имеет блочное строение. Каждый блок – это группа предприятий, трансформирующихся в интеграционную компанию одним из трех методов: реорганизации, реформирования или реструктуризации. Выбор метода проведения трансформации зависит от вида трансформации и в конечном счете определяется степенью ее сложности. По нашему мнению, уровень сложности трансформации в общем виде можно установить по характеру связей между интегрируемыми предприятиями, которые приходится преобразовывать. Если преобразуется только один – два вида связей (например,

управленческие и сбытовые), то подобного рода трансформацию (например, боковая интеграция, родственная диверсификация и т. п.) следует отнести к малой степени сложности. Метод ее осуществления – реорганизация. Когда преобразование предприятий вызывает необходимость трансформировать не только управленческие, финансовые и сбытовые связи, но и технологические, этот вид трансформации относится к средней степени сложности. Соответственно метод ее проведения – реформирование. Наконец, при преобразовании всего комплекса связей, охватывающих основные и вспомогательные виды деятельности предприятий, преобразование имеет большую степень сложности, и метод его проведения – реструктуризация. Конечно, предварительную оценку сложности и выбор метода трансформации уточняют в ходе более детального анализа проекта трансформации.

Однако предварительный выбор метода осуществления трансформации позволяет заранее определить необходимые для этого ресурсы и период времени ее осуществления. Это дает возможность составлять бизнес-планы и графики работ по созданию интегрированных комплексов, а руководству программы – координировать этот процесс и контролировать его выполнение.

Осуществление трансформации предполагает перестройку всех сфер деятельности интегрированных предприятий в соответствии с результатами SWOT-анализа. Она начинается с реорганизации системы управления объединенной компании с тем, чтобы в условиях перестройки производственного потенциала обеспечить нормальное функционирование вновь созданной объединенной корпорации. Реорганизация системы управления предполагает следующие направления [1]:

- уточнение перечня функций и управленческих служб, призванных их обеспечивать в новых условиях объединенной компании, ликвидация дублирующих управленческих служб трансформированной организации и, при необходимости, организация новых;
- унификация управленческих технологий объединившихся компаний;

- реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота;
- разработка положений о подразделениях и должностных инструкциях персонала, создания внутренней нормативной базы объединенной корпорации.

Характер перестройки других сфер производственного потенциала также зависит от соотношения его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз его внешней среды, т. е. результатов SWOT-анализа.

Одной из центральных проблем управления трансформацией предприятий является необходимость усиления координации работы функциональных отделов. Для этого создают координационные комиссии многофункционального характера: проектные группы, независимые рабочие группы из сторонних специалистов различного профиля на период решения задач трансформации, группы по реализации процесса трансформации, объединяющие специалистов из различных функциональных подразделений предприятия.

Из числа названных координационных комиссий обязательной и ведущей для всех видов преобразования предприятий является проектная группа. Именно она отвечает за осуществление проекта трансформации и поддерживает контакты с руководством координационной программы. Набор остальных групп варьируется в зависимости от сложности перестройки трансформируемых предприятий и соответствующего метода ее проведения.

Рациональный способ координации действий организационных подразделений трансформируемых предприятий – определение их места в иерархической структуре таким образом, чтобы наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же человеку.

Именно в таких «точках контактов» взаимосвязанных организационных единиц создаются координационные комитеты, группы по выполнению межфункциональных заданий и делается упор на работу в командах и координацию между отделами внутри предприятия.

В процессе трансформации предприятий необходимо реформировать их структуры и системы управления. Ключевой проблемой здесь является установление полномочий менеджеров в соответствии с уровнем централизации и иерархичности структуры.

Иерархичность «дробит» оперативные и тактические полномочия, а стратегические концентрирует в центре. Между тем в сильно децентрализованных организациях менеджеры в силу делегирования полномочий имеют возможность расширять рамки своей деятельности. Но это допустимо только в компаниях с высококвалифицированным корпусом менеджеров.

Делегирование полномочий нижестоящим уровням управления приводит к созданию горизонтальной организационной структуры с меньшим числом уровней управления. Право принятия решений должно быть передано на возможно более низкий уровень управления, способный принимать своевременные и компетентные решения, т. е. тем, кто обладает необходимыми знаниями для оценки всех последствий реализации решений.

Когда речь идет о стратегическом управлении, децентрализация означает, что менеджеры должны не только возглавлять процесс разработки стратегии своего подразделения, но и руководить процессами внедрения этой стратегии. Децентрализация требует, чтобы организационную единицу возглавлял сильный управляющий, отвечающий за разработку и внедрение стратегии в своем подразделении. Известно, что руководство компании основное внимание уделяет решению текущих проблем, а стратегические и тактические проблемы отодвигаются на последний план.

В связи с этим И. Ансофф предложил установить двойную систему управления, в которой один управляющий занимается текущей деятельностью, а другой – стратегической. Аналогичным образом можно поступить и при управлении процессами трансформации предприятий. В этом случае проектная группа будет иметь двойное подчинение: методическое – руководителю

координационной программы, административное – управляющему предприятия по стратегическим проблемам.

Двойная структура, соответственно, разделяет бюджет на два вида: текущий, обеспечивающий капиталовложения в увеличение мощностей, и стратегический, предназначенный для проведения трансформации предприятия.

Послетрансформационные мероприятия. Фактические результаты проведенной трансформации оцениваются с точки зрения их стратегической и тактической эффективности и выполнения проектных параметров создаваемой компании. [4].

Стратегическая эффективность определяет полноту выполнения намеченных на данный момент стратегических целей: роста массы прибыли, объема продаж, доли рынка, рентабельности капитала, повышение качества продукции, расширение и обновление номенклатуры продукции и т. д. Тактическая эффективность измеряется показателями эффективности инвестиций. При оценке фактической эффективности обоих типов важно установить не только величину отклонений практических результатов от проектных (плановых) значений, но и их причины, что позволяет внести соответствующие коррективы в плановые и программные документы. Аналогичным образом поступают при выявлении отклонений от проектных параметров преобразуемой компании.

ГЛАВА 2 ПРОДУКТОВЫЕ РЕШЕНИЯ В ГОСАГРОМАРКЕТИНГЕ

Маркетинговая деятельность государства содержит те же элементы комплекса маркетинга, которые характерны для любых субъектов рынка. Отличие заключается лишь в их содержании, обусловленном спецификой роли государства в рыночных отношениях. Наряду с типичными для рынка формами участия в рыночных обменах государство играет роль регулятора, устанавливая определенные правила взаимоотношений субъектов между собой и с самим государством.

В данной работе представлена попытка разграничения предметной области продуктовых решений в госагромакетинге. В качестве примера продукта рассмотрена программа государственной поддержки отраслей животноводства.

Продукт по замыслу в маркетинге рассматривается как некая идея, лежащая в основе продукта. Разработка продукта начинается с генерирования идей. В качестве источника или базы для формирования идеи может выступать:

- 1) Опыт – других стран или государственных агентств, собственный опыт по реализации предшествующих программ или программ в смежных отраслях. Анализ предшествующего собственного опыта позволяет не только разрабатывать новый продукт, но и своевременно совершенствовать существующий. Ориентация на предшествующий опыт, особенно внешний, в маркетинге может свидетельствовать о том, что та или иная программа уже запоздала, поскольку прямые конкуренты (другие федеральные или региональные органы отраслевого управления, зарубежные страны) уже реализовала или реализуют подобные программы. Потому стране или региону придется некоторое время выступать в роли догоняющего. При этом необходимо иметь в виду, что конкуренты могут еще в большей степени преуспеть, разрабатывая новые программы с учетом изменений в политической или рыночной ситуации.

2) Изучение потребностей потенциальных участников программ. Чем точнее идентифицированы потребности, тем больше шансов на успех программ. Но тем выше и затраты на выявление данных потребностей. При этом необходимо различать мнимые и действительные потребности. Например, потребность в финансировании текущих расходов сельскохозяйственной организации может быть вызвана неудовлетворительными финансовыми результатами в предыдущем производственном цикле, а те, в свою очередь, – понесенными убытками вследствие неблагоприятных погодных условий. Поэтому требуется разработка программы страхования посевов, а не субсидирования текущих затрат.

3) Получение обращений общественных организаций (например, ассоциаций производителей). В данном случае существует опасность лоббирования интересов одних из групп в ущерб другим. Поэтому разработка программ, инициированных организациями, представляющими интересы тех или иных участников рынка, должна сопровождаться общественными слушаниями с привлечением всех заинтересованных сторон. К тому же при ограниченном бюджете поддержки реализация одной из программ может идти в разрез с интересами участников другой программы.

4) Разработка федеральных программ поддержки. Предполагается, что региону для участия в федеральной программе может потребоваться разработка аналогичной региональной программы. При этом совсем не обязательно, что именно такая программа и нужна региону, а для ее реализации необходимо будет отказаться от других, более приоритетных программ.

5) Прогнозы изменения рыночной ситуации. В результате неблагоприятных изменений может потребоваться поддержка наиболее слабых участников рынка. Если ожидаемые изменения благоприятны для участников рынка (например, ослабление национальной валюты для производителя экспортируемой продукции), то поддержка также может быть необходима с точки зрения получения текущих выгод для бюджета страны или региона.

б) Обострение глобальных проблем, напрямую не связанных с рынками сельскохозяйственной продукции и ресурсов. Это могут быть, к примеру, экологические проблемы. Рост нагрузки на окружающую среду, сокращение биоразнообразия, ухудшение условий жизни и другие подобные изменения могут стимулировать разработку программ, направленных если и не на устранение влияния неблагоприятного фактора, то хотя бы на снижение ущерба.

7) Необходимость выполнения обязательств, взятых на себя перед другими странами (регионами). В частности, вступление в ВТО потребовало от России выполнения условий по ограничению поддержки отечественных товаропроизводителей. Заключение международных соглашений об экономическом сотрудничестве требует снятия препятствий для торговли между странами, подписавшими соглашение, следовательно, и предпочтений для отечественных товаропроизводителей.

Разумеется, все перечисленные идеи лежат в основе не только разработки нового продукта (программы), но и его совершенствования, преобразования (например, в случае объединения программ поддержки разных целевых групп) и отказа от реализации программы в случае ее низкой результативности.

При наличии нескольких альтернативных вариантов поддержки необходимо осуществить отбор наиболее приемлемого варианта. Критерии оценки могут быть не только экономическими. Очевидно, что в случае наличия прогнозного экономического эффекта будет реализована программа, обеспечивающая более высокую отдачу с точки зрения как получателей поддержки, так и государства. Наличие дополнительного социального эффекта может ускорить принятие и реализацию программы.

Но критерии могут быть и противоречивыми. Например, более экономически эффективная программа стимулирования наращивания объемов производства мяса может вступить в противоречие с повышенной экологической значимостью программы сокращения распашки целинных земель, которая абсолютно неэффективна с точки зрения текущего

экономического эффекта. В данной ситуации необходимо определить приоритеты по каждой из стоящих перед органами государственной власти проблем.

Следующими этапами процесса разработки нового продукта являются: разработка и проверка концепции, разработка маркетинговой стратегии, коммерческий или экономический анализ, создание продукта (прототипа), рыночное тестирование и коммерциализация [1, с.707; 2, с.79]. Каждый из этих этапов имеет свои особенности, применительно к деятельности органов отраслевого управления.

Разработка концепции продукта подразумевает реализацию следующих мероприятий:

1. Составление описания. Степень подробности зависит от содержания продукта (например, программы поддержки), количества предусмотренных мероприятий, количества потребителей (заинтересованных лиц/организаций), количества вариантов исполнения (для разных целевых групп или периодов), степени проработанности отдельных положений и т.п.

2. Проверка на соответствие целям и ожидаемым результатам, т.е. оценка продукта с точки зрения достижения результата или выгод, получаемых государством, потребителем и обществом.

3. Формирование комплекса характеристик продукта, удовлетворяющих те или иные потребности целевых групп:

- процедуры или порядок реализации проекта, включая перечень мероприятий с указанием сроков их реализации;

- конкретные предусматриваемые результаты – как повлияет на показатели ресурсной обеспеченности, затраты, объемы производства, финансовые результаты, объемы потребления и т.д.;

- объемы финансирования – возможности бюджета (предусмотрены ли расходы на программу), наличие других источников, доля в софинансировании;

- процент охвата целевых групп – доля получателей поддержки в общем их количестве.

4. Проверка концепции:

- на целевой группе – проверка на отдельных получателях из группы, либо разовое мероприятие вместо долговременной программы;
- экспертиза – апробация на конференциях, семинарах, получение экспертных заключений представителей науки, юридическая экспертиза, получение отзывов общественных организаций, опрос целевой аудитории;
- проведение слушаний по проекту программы на уровне органов законодательной власти.

Разработка маркетинговой стратегии должна осуществляться в разбивке по целевым группам или территориям (например, проблемным, депрессивным), а сама стратегия должна предусматривать наличие конкретных критериев и количественных измерителей, как правило удельных, например, в расчете на единицу использованных ресурсов или произведенной продукции.

В маркетинговой стратегии должны найти отражение обоснование критериев отбора участников программы, с тем, чтобы определить количество участников и удельные объемы финансирования. Должен быть разработан перечень документов, необходимых для участия в программе.

Стратегия должна предусматривать комплекс мер по продвижению программы, таких как информирование потенциальных участников по каналам распространения отраслевой информации, через средства массовой информации, проведение семинаров, обучение специалистов, формирование общественного мнения жителей сельской местности и в целом территории, на которой предполагается реализация программы.

По сути дела на данном этапе разработки продукта стратегия представляет собой предварительное видение всех мероприятий по реализации программы и формированию положительного отношения к ней со стороны всех целевых групп.

Коммерческий или экономический анализ ставит целью оценки издержек и выгод, связанных с реализацией программы, как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном.

Для государства это будут издержки на разработку и реализацию программы, для получателя поддержки – затраты на участие в программе. При этом должны быть учтены и неявные издержки.

Затраты на разработку и реализацию программы (стадия, предшествующая началу реализации программы, и стадия реализации) включают:

- затраты на разработку с учетом затраченных ресурсов (трудовых, информационных);

- затраты на информирование потенциальных участников (получателей выгод), их привлечение;

- затраты на разработку документации: форм заявок и отчетности, определение перечня и формы представления данных;

- затраты на формирование общественного мнения населения территории, налогоплательщиков, на формирование положительного имиджа программы среди ее участников, имиджа инициатора и исполнителя программы;

- затраты на мониторинг реализации программы, контроль исполнения обязательств участников, корректировку программных мероприятий или объемов финансирования, пересмотр состава участников, оценку эффективности реализации программы;

- непосредственные затраты на финансирование программных мероприятий.

Разработка продукта подразумевает выбор конкретной программы или программ для целевой группы, объема финансирования, способа финансирования, сроков финансирования.

В качестве примера программ поддержки сельского хозяйства в таблице 1 приведены данные по поддержке отраслей животноводства в разрезе регионов Уральского федерального округа.

Таблица 1. Размер и структура государственной поддержки отраслей животноводства областей и округов УрФО в рамках государственной программы (2014 год; исходные данные взяты из [3], расчеты автора)

Подпрограммы	Области и округа УрФО					
	Курганская	Свердловская	ХМАО	ЯНАО	Тюменская	Челябинская
1	2	3	4	5	6	7
Сумма поддержки, млн. руб.						
Развитие молочного животноводства	142,9	1586,4	47,3	-	865,4	206,1
Поддержка племенного животноводства	27,1	213,0	33,87	30,3	254,5	42,5
Поддержка племенного крупного рогатого скота мясного направления	1,6	5,0	-	-	94,5	92,3
Возмещение части затрат по наращиванию поголовья северных оленей, маралов и мясных табунных лошадей	-	-	21,1	674,7	-	-
Возмещение части затрат по наращиванию маточного поголовья овец и коз	-	-	-	-	-	-
Итого по направлению	171,7	1804,3	102,2	705,0	121,4	340,9
Структура поддержки, %						
Развитие молочного животноводства	83,2%	87,9%	46,3%	0,0%	71,3%	60,5%
Поддержка племенного животноводства	15,8%	11,8%	33,0%	4,3%	21,0%	12,5%

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Поддержка племенного крупного рогатого скота мясного направления	1,0%	0,3%	0,0%	0,0%	7,8%	27,1%
Возмещение части затрат по наращиванию поголовья северных оленей, маралов и мясных табунных лошадей	0,0%	0,0%	20,7%	95,7%	0,0%	0,0%
Возмещение части затрат по наращиванию маточного поголовья овец и коз	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Количество реализуемых региональных программ поддержки	5	7	5	9	6	1
Из них направленных на развитие животноводства	4	1	3	4	2	1

Из возможных подпрограмм поддержки отраслей животноводства в УрФО используется только четыре. Овцеводство и козоводство не являются отраслями специализации регионов УрФО. Со спецификой сельскохозяйственного производства в автономных округах связана поддержка наращивания поголовья северных оленей и отсутствие поддержки племенного крупного рогатого скота мясного направления. В ЯНАО, кроме того, не поддерживается также молочное животноводство.

Объемы поддержки также варьируют весьма существенно по регионам. Почти $\frac{3}{4}$ всех объемов поддержки приходится на Свердловскую и Тюменскую области. А наибольшую долю в структуре по направлениям занимает поддержка молочного животноводства – 65,6%.

Кроме федеральной программы в регионах осуществляется поддержка и по региональным программам. Но их количество наибольшее как раз в регионах, в которых по федеральным программам поддержка наименьшая: Курганская область, ХМАО и ЯНАО.

Таким образом, из приведенного примера видно, что каждый регион выбирает те направления поддержки в рамках федеральной и региональных программ, которые в наибольшей степени соответствуют специфике регионального сельского хозяйства, в частности, отрасли животноводства, и целям развития отрасли.

Следующим этапом процесса разработки нового продукта является рыночное тестирование.

Результаты тестирования могут привести как к внедрению продукта на рынок, так и к его изменению либо отказу от внедрения. В качестве примера можно рассмотреть нижегородский опыт реформирования земельных отношений в начале российских аграрных реформ.

В январе 1993 г. Администрацией Нижегородской области была создана рабочая группа по разработке и реализации Программы приватизации земли и реорганизации сельскохозяйственных предприятий.

Она получила известность как Программа "ЗеРНО" (Земельная реформа в Нижегородской области) и явилась первым этапом проводимой в регионе аграрной реформы. Программа осуществлялась при поддержке Международной финансовой корпорации (структуры Всемирного банка), Британского фонда ноу-хау и Правительства Канады [4, p.94].

Опыт Нижегородской области получил развитие благодаря Постановлениям Правительства РФ от 15 апреля 1994 г. N 324 «О практике аграрных преобразований в Нижегородской области», и от 27 июля 1994 г. N 874 «О реформировании сельскохозяйственных предприятий с учетом практики Нижегородской области», в которых одобрялась «...разработанная и применяемая в Нижегородской области программа приватизации земли и реорганизации сельскохозяйственных предприятий...». Кроме того

предписывалось «Министерству сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации, Государственному комитету Российской Федерации по управлению государственным имуществом, Комитету Российской Федерации по земельным ресурсам и землеустройству совместно с администрацией Нижегородской области в 2-месячный срок подготовить и представить в Правительство Российской Федерации положение о реформировании сельскохозяйственных предприятий с учетом практики Нижегородской области...», а кроме того органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления должны были содействовать реформированию сельскохозяйственных предприятий [5, 6].

Однако, несмотря на проведение «нижегородского эксперимента», по его результатам не было сделано корректных выводов. Нижегородская модель реформирования сельскохозяйственных предприятий привела к продолжению «разорения хозяйств и запустению земель сельскохозяйственного назначения» [7].

Следовательно, рыночное тестирование не обязательно должно вести к дальнейшему использованию протестированного продукта. Перед его использованием, необходимо оценить результаты тестирования. Возможно, следует провести дополнительную апробацию, может быть несколько в иных условиях, возможно, на иных субъектах или территориях.

В любом случае само по себе рыночное тестирование без серьезного экономического обоснования не только не имеет смысла и не способствует достижению поставленных целей, но и ведет к нерациональному использованию ресурсов на реализацию мероприятия, потере времени и средств.

Тем более опасно принятие программ в угоду сиюминутным выгодам, особенно идеологическим. Приведенный пример наглядно демонстрирует все негативные последствия реформ, предпринятых под влиянием «рыночной эйфории», охватившей умы реформаторов экономики и ее аграрной отрасли в том числе.

Последний этап – коммерциализация продукта – предполагает принятие решения о реализации программы, определение масштабов, сроков, места и конкретных субъектов или их групп, а также регионов, если речь идет о государственной (федеральной) программе. Для этого предусматривается введение в действие нормативных актов и установление порядка взаимодействия всех участников рыночного процесса, осуществление документооборота, платежей и иных действий.

Рассмотрим, каким образом осуществляется реализация конкретной программы поддержки сельского хозяйства – продукта госагромаркетинга – на примере поддержки начинающих фермеров.

Начало данному процессу было положено принятием Постановления Правительства РФ от 28 февраля 2012 г. N 166 «Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку начинающих фермеров» [8].

Поддержка начинающих фермеров является частью Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы. Правилами были предусмотрены порядок и условия предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета. При этом использовались два инструмента:

1. грант на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства;
2. единовременная помощь на бытовое обустройство.

Гранты на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства могли использоваться на:

- приобретение земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения;
- разработку проектной документации для строительства (реконструкции) производственных и складских зданий, помещений;
- приобретение, строительство, ремонт и переустройство производственных и складских зданий, помещений, пристроек, инженерных

сетей, заграждений и сооружений, а также их регистрацию;

- строительство дорог и подъездов к производственным и складским объектам, необходимым;
- подключение производственных и складских зданий, помещений, пристроек и сооружений, к инженерным сетям электро-, водо-, газо- и теплоснабжения, дорожной инфраструктуре;
- приобретение сельскохозяйственных животных;
- приобретение сельскохозяйственной техники и инвентаря, грузового автомобильного транспорта, оборудования;
- приобретение семян и посадочного материала для закладки многолетних насаждений;
- приобретение удобрений и ядохимикатов.

Все производственные объекты могут быть использованы только для производства, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции. То есть налицо исключительно производственные цели использования поддержки. Причем, поддерживается как формирование основного капитала хозяйства, так и оборотного. Средства могли использоваться не только в основном производстве, но и в создании или развитии производственной инфраструктуры.

Максимальный размер гранта на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства не должен превышать 1,5 млн. рублей в расчете на одного начинающего фермера, но конкретный размер поддержки определяется региональными властями. При необходимости данный предельный размер может быть повышен, но только за счет регионального бюджета.

Второй инструмент – единовременную помощь на бытовое обустройство – предусматривалось использовать для софинансирования затрат начинающего фермера на:

- приобретение, строительство и ремонт собственного жилья;
- приобретение одного грузо-пассажирского автомобиля;
- приобретение и доставку предметов домашней мебели, бытовой

техники и оборудования для дома;

– подключение жилья к газовым, тепловым и электрическим сетям, сетям связи, интернету, водопроводу и канализации.

Т.е. цели использования поддержки в данном случае – исключительно непроизводственные. Предельный размер данного вида поддержки - 250 тыс. рублей.

В Постановлении были предусмотрены условия предоставления обоих видов субсидий, к которым относилось безусловное наличие региональной законодательной базы и региональных и (или) муниципальных программ поддержки, а также подтверждение бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение мероприятий поддержки.

Постановление определяло также размер субсидии в соответствии с приведенной в нем методикой расчета, и уровень софинансирования, который должен находиться в пределах 70...95%.

Важным условием предоставления субсидий является соглашение, заключаемое между Министерством сельского хозяйства Российской Федерации и региональным органом исполнительной власти.

При отсутствии действующего соглашения средства, предусмотренные в федеральном бюджете на поддержку региона, перераспределяются между другими регионами или программами. В настоящее время подобные соглашения заключаются сразу на весь срок реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы.

Соглашение, заключенное 27 декабря 2012 г. и действующее до 31 декабря 2020 г., предусматривает предоставление Правительству региона (в данном случае - Челябинской области) со стороны Министерства нормативно-правовых актов для реализации мероприятий Государственной программы, субсидий на ее реализацию, консультационную, организационную и информационную поддержку, в том числе необходимые формы отчетности, порядок представления отчетности.

Правительство региона, в свою очередь, принимает на себя обязательства по:

- разработке и утверждению региональной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;

- софинансированию мероприятий Государственной программы за счет бюджетных и внебюджетных средств;

- обеспечению достижения целевых индикаторов программы;

- представлению отчетности по согласованной форме и в установленные сроки;

- оказанию со своей стороны консультационной, организационной и информационной поддержки, созданию координационного органа по реализации мероприятий программы;

- разработке с учетом рекомендаций Министерства и ежегодных бюджетных посланий Президента Российской Федерации сетевого графика реализации мероприятий Государственной программы.

Целевые индикаторы мероприятий Государственной программы представлены в соглашении в виде приложений. Индикаторы установлены как в целом по Государственной программе, так и по подпрограммам и Федеральным целевым программам «Социальное развитие села» и «Сохранение и восстановление плодородия почв земель сельскохозяйственного назначения и агроландшафтов как национального достояния России на 2006-2010 годы и на период до 2013 года». Данные индикаторы даны в разбивке по годам на весь срок реализации Госпрограммы в виде индексов или абсолютных значений показателей, характеризующих результативность аграрного производства и его ресурсное обеспечение.

В Постановлении также предусмотрен порядок перечисления средств, их возврата (например, в случае неиспользования или неполного использования) и порядок оценки эффективности реализации мероприятия.

22 марта 2012 г. Минсельхоз России издает приказ №197 «О реализации

Постановления Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2012 г. N 166», которым был утвержден порядок отбора региональных программ поддержки начинающих фермеров, условия подачи заявок на участие в региональной программе поддержки начинающих фермеров, а также формы необходимых документов: соглашения о предоставлении субсидии из федерального бюджета бюджету субъекта Российской Федерации на поддержку начинающих фермеров, заявки на перечисление из федерального бюджета (в дальнейшем были отменены Приказом Минсельхоза России от 30.01.2013 N 39), отчета о бюджетных расходах и отчета о достижении значения показателя результативности предоставления субсидии.

Порядок отбора региональных программ поддержки начинающих фермеров, приведенный в Приложении №1 к Приказу, предусматривал проведение отбора комиссией Минсельхоза России по отбору экономически значимых региональных программ развития сельского хозяйства субъектов Российской Федерации.

Для его проведения Минсельхоз России направляет субъектам Российской Федерации извещение о проведении отбора и размещает его на официальном сайте Минсельхоза России, где указывает, в частности, место и сроки подачи заявок на участие в отборе, а также перечень необходимых документов, место, дату и время проведения отбора.

Для участия в отборе субъект Российской Федерации должен представить заявку в Минсельхоз России и утвержденную региональную программу.

Приказом определялось содержание заявки, которая в обязательном порядке должна включать сведения о Региональной программе, в том числе направлениях поддержки, показателях, объемах финансирования в целом и по мероприятиям, ожидаемых результатах, сроках начала и окончания реализации региональной программы, а также о соответствии Региональной программы критериям отбора.

Отбор проводится Комиссией в соответствии с критериями, которые также оговорены в Приказе. Региональная программа считается отобранной,

если она одновременно соответствует всем критериям отбора. Процедура отбора не регламентирована, но результаты отбора оформляются протоколом заседания Комиссии, который подписывается и размещается на официальном сайте Минсельхоза России. Результаты направляются Комиссией в письменной форме в субъекты Российской Федерации в течение 10 рабочих дней с даты подписания протокола заседания Комиссии.

С субъектом Российской Федерации, Региональная программа которого была отобрана Комиссией, Минсельхоз России заключает соглашение о предоставлении субсидии из федерального бюджета региональному бюджету по предоставлению грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства и единовременной помощи на бытовое обустройство начинающим фермерам.

Перечень критериев отбора региональных программ поддержки начинающих фермеров довольно обширен. Поскольку основным условием участия региона в программе федеральной поддержки является наличие региональной программы, то к ее содержанию предъявляются особые требования. К ним относятся:

- определение направлений деятельности (отрасли) сельскохозяйственного производства для начинающих фермеров с учетом балансов производства и потребления сельскохозяйственной продукции, противоэпизоотических и фитосанитарных (карантинных) мероприятий (при этом мероприятия региональной программы по поддержке начинающих фермеров должны быть разработаны в соответствии с требованиями градостроительного законодательства с учетом утвержденных или разрабатываемых документов территориального планирования);

- наличие в программе мероприятий не только на предоставление грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства и единовременной помощи на бытовое обустройство начинающим фермерам, но и по возмещению части затрат на уплату процентов по краткосрочным и инвестиционным кредитам, полученным в российских кредитных

организациях, и займам, полученным в сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативах начинающими фермерами; по предоставлению консультационной помощи гражданам, желающим создать крестьянское (фермерское) хозяйство, в том числе желающим переехать для этого в сельскую местность из городов, других регионов и из-за рубежа; по погашению части затрат по приобретению или вноса по лизингу сельскохозяйственной техники, оборудования и сельскохозяйственных животных; по строительству и ремонту инженерно-технической инфраструктуры, инженерным сетям (газовым, тепловым, электрическим, водопроводным, сетям связи), автомобильным дорогам к производственным и социальным объектам начинающих фермеров; по организации сбыта сельскохозяйственной продукции, производимой начинающими фермерами; по предоставлению поручительств и гарантий начинающим фермерам из региональных фондов поддержки; по компенсации части расходов крестьянских предпринимателей (фермерских) хозяйств при оформлении в собственность используемых ими земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения включению начинающих фермеров в программы по улучшению жилищных условий и обеспечению доступности к социальной инфраструктуре (услугам здравоохранения, культуры, образования и пр.).

Таким образом, несмотря на наличие общих требований, предъявляемых к региональным программам, предусмотрено наличие специфических направлений поддержки, разрабатываемых с учетом региональных особенностей и приоритетов.

Кроме того критерии предусматривают и достижение ряда индикативных показателей, таких как:

- прирост крестьянских (фермерских) хозяйств, в том числе начинающих фермеров – не менее чем одно крестьянское (фермерское) хозяйство на каждые 1,5 млн. руб. поддержки;
- создание новых постоянных рабочих мест – не менее 3 на одно

крестьянское (фермерское) хозяйство;

- выручку от реализации сельскохозяйственной продукции крестьянского (фермерского) хозяйства начинающего фермера – не менее 30 тыс. рублей на одно крестьянское (фермерское) хозяйство;

- количество участников – глав крестьянских (фермерских) хозяйств, ранее ведущих личное подсобное хозяйство и/или выпускников аграрных учебных заведений – не менее 70% от общего количества отобранных участников программы.

Предусмотрены и отдельные требования к региональным органам исполнительной власти с точки зрения результатов реализации мер поддержки, и выполнения взятых обязательств в предшествующие периоды. В частности, все средства федерального бюджета, поступившие в регион на реализацию программы поддержки в предшествующем году, должны быть использованы полностью, не допускается наличия остатка данных средств и их нецелевого использования. Все показатели по количеству созданных крестьянских хозяйств, рабочих мест, объемам привлеченных средств.

Отдельное требование касается состава конкурсной комиссии, в которой должно быть 50% состава членов не из государственных и муниципальных служащих.

В целях обеспечения функционирования механизма поддержки начинающих фермеров, регион должен определить специальные льготные условия предоставления земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения и критерии отбора участников программы поддержки. Предполагается объективность оценки заявителей с точки зрения наличия собственных средств. При этом особо оговаривается необходимость учета территориального фактора: приоритет отдается территориям с низким уровнем занятости постоянного сельского населения.

В дальнейшем в ходе уточнения основных критериев отбора региональных программ поддержки начинающих фермеров были включены дополнительные. В соответствии с Приказом Минсельхоза России от

26.11.2014 N 473 с 2015 года требуется представление отчетности о реализации мероприятий программы за предыдущий финансовый год по обоим инструментам поддержки (условие – отсутствие нарушения сроков представления отчетности), наличие действующей региональной нормативной правовой базы поддержки в рамках данной программы, а также представление информации о количестве участников региональной программы на три года и о проведении подготовительных мероприятий.

Первое из этих дополнительных условий представляет собой инструмент контроля за ходом выполнения программы. Уже с первого года действия программы ожидается получение результата, а именно, фактически созданных крестьянских хозяйств, новых рабочих мест, формирования материально-технической базы производства (на что, в том числе, и направляются выделенные государством средства), производства и реализации произведенной сельскохозяйственной продукции. Очевидно, что по этим сведениям, которые и представляются в ежегодной отчетности, и можно судить о результативности не только самих крестьянских хозяйств, но и деятельности органов отраслевого управления регионального уровня. В частности, о том, насколько программа поддержки начинающих фермеров соответствует специфике потребностей аграрного сектора экономики региона, желаниям и возможностям самих производителей сельскохозяйственной продукции. О том, насколько точно органы региональной власти сумели определить, каковы действительные проблемы аграрного сектора, и каким способами можно решить данные проблемы наиболее эффективно.

Выполнение второго и третьего условий является подтверждением «серьезности» намерений региональных властей развивать именно данное направление поддержки, их готовности осуществлять поддержку на протяжении нескольких лет, их способности обеспечить необходимые нормативно-правовые условия поддержки и спрогнозировать количественные показатели реализации программы на первоначально определенный период ее действия.

Отдельным приложением к Приказу определяются условия подачи гражданами Российской Федерации – главами крестьянских (фермерских) хозяйств – заявок в конкурсную комиссию субъекта Российской Федерации для признания их участниками региональной программы поддержки начинающих фермеров. Требования к получателям поддержки включают ограничения на предшествующее фермерству занятие предпринимательской деятельностью, отсутствие полученных прежде аналогичных грантов, на срок, прошедший с момента регистрации хозяйства, а также необходимость наличия профильного образования, трудового стажа в сельском хозяйстве или опыта ведения личного подсобного хозяйства, наличие бизнес-плана по созданию и развитию хозяйства и плана расходов, а также наличие собственных средств, из которых должно оплачиваться не менее 10% от стоимости приобретенного имущества.

Глава хозяйства обязуется использовать грант и помощь в течение 18 месяцев со дня поступления средств на его счет и использовать имущество, закупаемое за счет Гранта, исключительно на развитие хозяйства. Он должен создать не менее одного постоянного рабочего места на каждые 500 тыс. рублей полученных от государства средств; заключить договоры (предварительные) о реализации сельскохозяйственной продукции на сумму более 30 тысяч рублей. Он принимает обязательства осуществлять деятельность хозяйства в течение не менее пяти лет после получения гранта и переехать на постоянное место жительства в муниципальное образование по месту нахождения и регистрации хозяйства (если постоянно не проживает там). Данное хозяйство является единственным местом его трудоустройства.

Во исполнение Постановления Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2012 г. N 166 28.12.2012 г. было принято Постановление Правительства Челябинской области от № 729-П, которым был утвержден «Порядок предоставления грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства» [9], который определял не только цели и условия предоставления грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства, но и порядок возврата грантов в случае нарушения условий,

установленных при их предоставлении. Позже временные рамки данного документа были распространены на 2014 и 2015-2017 гг.

Основной задачей данного документа была детализация условий предоставления грантов применительно к Челябинской области, с учетом текущей ситуации в развитии КФХ региона.

Данный порядок предусматривал выделение 21 гранта на создание и развитие крестьянских (фермерских) хозяйств. Предельный (верхний) размер гранта определяется исходя из объема средств, предусмотренных в областном бюджете на предоставление грантов за счет средств как областного, так и федерального бюджета, причем этот размер не должен превышать 90% от стоимости конкретного проекта по созданию (развитию) КФХ. Уточненный в 2014 году Порядок повторял основные положения Приказа Минсельхоза России от 26.11.2014 N 473 и дополнял их. В частности, были детализированы функции конкурсной комиссии. Но самое важное – детализация сроков и процедуры приема заявок и определение перечня документов, прилагаемых к заявлению на предоставление гранта.

Так, для участия в конкурсном отборе порядок предусматривал представление 16 документов [9], которые должны подтвердить соответствие заявителя критериям отбора. Это необходимо было сделать для того, чтобы к участию в конкурсе не были допущены случайные люди, которые не смогут обеспечить достижение индикативных показателей по результатам реализации программы. Формы плана расходов, бизнес-план на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства, заявки на участие в конкурсном отборе, заявления о перечислении гранта, справки-расчета гранта (подлежащей согласованию с Министерством), отчета о целевом использовании гранта приведены в приложениях к Постановлению.

В частности, бизнес-план не только информацию о проекте создания и общие сведения о самом крестьянском (фермерском) хозяйстве, но и перечень предполагаемых потребителей с объемами продажи продукции, производственный план (по отраслям) с разбивкой по годам производства,

включая как ресурсное обеспечение производственной деятельности, так и ее результаты в натуральном и стоимостном выражении. Финансовый раздел бизнес-плана должен включать план капитальных вложений, расчет затрат на оплату труда, себестоимости продукции, налоговых выплат, отчет о прибылях и убытках в разбивке по годам.

Процедура самого конкурса достаточно формализована. Документы каждого из участников оцениваются по номинальной или интервальной шкале, максимальный балл – от 2 до 5 в зависимости от критерия.

В апреле 2015 г. Министерство сельского хозяйства Челябинской области издает приказ № 259-П, которым утверждаются формы соглашений, заключаемых Министерством сельского хозяйства Челябинской области с получателями грантов на создание и развитие крестьянских (фермерских) хозяйств и на развитие семейных животноводческих ферм, и определяются структурные подразделения министерства, которые ответственны за согласование: отдел по развитию малых форм хозяйствования и отдел по финансированию целевых программ. Формы соглашений содержат сведения о правах, обязанностях и взаимной ответственности Министерства сельского хозяйства Челябинской области и главы крестьянского (фермерского) хозяйства – получателя субсидии.

Размеры финансирования поддержки начинающих фермеров определены в Государственной программе Челябинской области «Развитие сельского хозяйства в Челябинской области на 2014-2020 годы» (подпрограмма «Поддержка начинающих фермеров Челябинской области на период 2014-2020 годов») [10]. Они составляют 94,30 млн. рублей, в том числе в 2014 и 2015 гг. – по 10,00 млн. рублей; в 2016 году – 14,30 млн. рублей; в 2017-2020 гг. – по 15,00 млн. рублей. Согласно подпрограмме, в 2014-2015 годах планировалось ежегодное выделение 21 гранта, в 2016-2020 годах – 32 грантов. При этом расходы областного бюджета планировались на уровне приблизительно 0,47 млн. рублей на 1 грант.

Административный регламент предоставления государственной услуги по предоставлению грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства [11] устанавливал сроки и последовательность выполнения административных процедур и должностных лиц, ответственных за их выполнение.

Детализация действий органов власти и объектов поддержки, отражаемая в обширном перечне документов, принимаемых на различных уровнях власти, не означает, что практическая реализация программ будет осуществляться по заранее намеченному плану. Коррективы в программы вносятся по мере их реализации. При этом корректирующие действия могут не затрагивать сути программы и порядка взаимодействия сторон по ее реализации.

В частности, уже после того, как программа поддержки начинающих фермеров в Челябинской области на 2015 год осуществлялась в течение полугода, было принято на федеральном уровне решение о выделении дополнительных средств на ее реализацию. Так, из федерального бюджета в июне 2015 года было выделено дополнительно 14,5 млн. руб. на поддержку начинающих фермеров и 8 млн. руб. – на грантовую поддержку семейных животноводческих ферм. К этому времени в 2015 году уже было выплачено на указанные цели соответственно 25 и 16 млн. руб. [12].

Причина для выделения дополнительных средств заключалась в необходимости реализации доктрины импортозамещения, провозглашенной в ответ на санкции ведущих мировых держав в отношении России. В Плане первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году [1] было предусмотрено выделение дополнительных средств федерального бюджета на государственную поддержку сельского хозяйства в объеме до 50 млрд. руб. и дополнительно субсидирование скидки на сельскохозяйственную технику, реализуемую российскими машиностроителями сельскохозяйственным товаропроизводителям, и осуществление имущественного взноса в уставный капитал открытого акционерного общества «Росагролизинг» для реализации

программы льготного лизинга современной высокопроизводительной сельскохозяйственной техники российского производства и поддержки экспорта в сумме 4 млрд.руб.

Предположительно, направление средств именно на развитие сельскохозяйственного производства вызвано необходимостью получения относительно быстрой предполагаемой отдачи от этих средств. Кроме того, для сельскохозяйственной продукции, особенно животноводческой, существует достаточно емкий внутренний рынок, который в результате контрсанкций потерял зарубежных поставщиков.

Поэтому развитие животноводческой отрасли в расчете на попутное решение проблемы замещения импортного продовольствия и обеспечение гарантированного сбыта продукции вполне оправдано.

Семейные фермы, несмотря на существенные социальные выгоды для общества в целом, не могут конкурировать с крупными специализированными сельскохозяйственными предприятиями промышленного типа по показателям экономической эффективности производства и отдачи на вложенные средства.

Другое дело, что для высокотехнологичных сельскохозяйственных предприятий кроме необходимых для развития средств требуется современное оборудование, которое в большинстве случаев поставляется из-за рубежа. При неблагоприятных для импортеров условиях обменных курсов, сложившихся в 2014-2015 гг., развитие крупных животноводческих комплексов требует существенно больших средств, но позволяет в перспективе получить и большую отдачу от вложения средств. В этой связи вполне оправданными выглядят дополнительные объемы поддержки, выделяемые по различным направлениям.

Таким образом, разработка продуктовых решений в госагромакетинге является достаточно сложным процессом. Его результат может оцениваться лишь в средне- и долгосрочной перспективе.

Причем, с учетом комплексности государственной поддержки, необходимо оценивать и сопряженные затраты и эффекты. В целом же

результативность комплексных продуктовых решений в данной сфере маркетинга может быть оценена по совокупности показателей отраслевого и регионального социально-экономического развития. Поэтому важнейшее значение имеет постоянный мониторинг программ и анализ результирующих показателей.

Данная задача достаточно сложна, требует наличия надежной информационной базы. Поскольку уникальны как хозяйственные условия, структура и объемы производства, применяемые технологии, сорта и породы, технические средства, качество трудовых ресурсов и предпринимательский опыт у каждого производителя сельскохозяйственной продукции, так и погодные условия, отличающиеся по годам, выявление причинно-следственных связей между направлениями и размерами поддержки и результативностью хозяйствования, тем более определение количественных зависимостей между ними требует учета сведений по каждому хозяйству. Данные сведения, не представляющие коммерческой тайны, должны быть доступны для анализа.

Но они отсутствуют в открытом доступе. Более того, нет сведений даже в разбивке по административным районам, что не позволяет исключить из рассмотрения хотя бы фактор погодных условий.

Единственным выходом в сложившейся ситуации является возможность обработки массивов данных по регионам, которые отражены в государственной статистике. Проблема заключается в том, что анализ этих данных не может привести к оценке результатов региональной экономической политики в целом и маркетинговых продуктовых решений региональной власти в частности, поскольку не учитывает специфики регионов и структуры региональных программ поддержки. Оценки могут быть лишь приближенными, к тому же временной интервал ограничен тремя-четырьмя годами, за которые имеются надежные сведения о финансировании программ поддержки.

ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В ВУЗАХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

На современном этапе развития общества система образования России ориентирована на реализацию Болонского соглашения, утвердившего приоритет формирования основных компетенций личности в процессе ее становления в разных сферах жизнедеятельности.

Важнейшими нормативными документами, определяющими работу в данном направлении, являются Закон Российской Федерации «Об образовании», Федеральная программа развития образования, закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», «Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года», Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. Одним из ведущих направлений модернизации профессионального образования является формирование конкурентоспособности выпускников вузов, в том числе, менеджеров. В связи с этим, конкурентоспособность, как уровень сформированности компетентности и компетенций менеджеров, приобретает решающее значение.

Подготовка адекватных требованиям времени специалистов - конкурентоспособных менеджеров - важнейшая задача системы профессионального образования, его практической направленности. Образование является основным показателем конкурентоспособности выпускника, формальным доказательством которой являются сертификаты (дипломы, лицензии и т.п.), характеризующие, во-первых, временной показатель образования, то есть количество времени, затраченного на профессиональное образование, во-вторых, качество — объем и уровень освоения профессиональных компетенций и компетентностей.

Несмотря на значительную нехватку квалифицированного управленческого персонала, для руководителя любой организации главным определяющим критерием при приеме менеджера на работу является его компетентность, конкурентоспособность, что в большинстве случаев не

является достоянием выпускников. На рынке труда происходит значительное снижение (47 %) возможности трудоустройства менеджеров по выбранному направлению в связи с несформированностью социального заказа. Кроме того из-за их низкой конкурентоспособности появилось значительное количество невостребованных менеджеров (64%). В то же время 83% работодателей и всего 35% выпускников высоко оценивают конкурентоспособность и указывают на необходимость его формирования в вузе.

Спецификой процесса профессионального образования выступает его направленность на адаптацию будущего менеджера как ключевой фигуры процесса модернизации экономики к своеобразной по характеру деятельности в условиях неизбежной конкуренции, к самообразованию и профессиональному становлению в области управления.

Процесс формирования конкурентоспособности опирается на тесную взаимосвязь социально-экономической ситуации и формирования личности обучающегося, основанную на усвоении социального опыта поколений как условия собственного развития. Социально-экономическая ситуация обуславливает необходимость для обучающихся осуществлять свою образовательно-профессиональную деятельность на основе таких понятий, как «конкуренция», «организация», «управление», «профессионализм», «компетентность» и т.д., которые сопровождают профессиональную деятельность менеджера.

Актуальность определения понятия «конкурентоспособность» обусловлена междисциплинарностью, многоаспектностью означенного феномена и отсутствием устоявшейся точки зрения на его сущность, структуру и содержание, что сдерживает теорию и практику подготовки будущих специалистов, способных и готовых на равных конкурировать в мировом образовательно-профессиональном пространстве. Анализ основных целей профессионального образования показал, что в качестве таковых определены: подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного,

ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентирующегося в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности [1].

В формулировке цели профессионального образования мы обнаружили наличие двух важных понятий — «компетентность» и «конкурентоспособность», представляющих значительный интерес для нашего исследования. Следовательно, можно выделить признаки специалиста новой формации, к которым мы как раз и относим компетентность и конкурентоспособность.

Конкурентоспособность, как научное понятие, прошло через «сито» межпредметных трактовок многих наук, выявивших его междисциплинарный и ярко выраженный категориальный статус.

«Конкурентоспособность» стоит на стыке экономических, управленческих, философских, социологических и психологических областей знаний, каждая из которых формирует свои индивидуальные признаки при определении этого понятия.

Таблица 1. Подходы к пониманию конкурентоспособности

Подход	Основные положения понятия
1	2
Биологический	Взаимоотношения между организмами одного и того же или разных видов, соревнующихся за одни и те же ресурсы внешней среды при недостатке последних
Экономический	Соперничество между производителями товаров и услуг за возможность увеличения прибыли
Социально-психологический	Состязательное взаимодействие между людьми в процессе продажи и покупки рабочей силы на рынке труда, в процессе профессионально-личностного карьерного роста

Продолжение таблицы 1

1	2
Управленческий (менеджмент)	<p>Процесс управления субъектом своими преимуществами для достижения целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных профессиональных потребностей;</p> <p>Свойство лица, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им профессиональной потребности по сравнению с аналогичными лицами</p>

Отметим, что, несмотря на значительный интерес и большое количество исследований, стремления раскрыть сущность понятия «конкурентоспособность» с педагогических позиций практически нет. Это обусловлено тем, что понятие «конкурентоспособность» в педагогике является ещё недостаточно устоявшимся и недостаточно отработанным на терминологическом уровне.

Можно констатировать определенные точки зрения, касающиеся методологического обоснования конкурентоспособности как дидактической единицы измерения (В.И. Андреев, О.В. Киржбаум, Е.А. Максимова), уровня или показателя качества образовательного процесса (Р.Я. Ахметшин, В.С. Исмагилова, Н.Ф. Расторгуева); уровня сформированности профессиональных преимуществ выпускников (Н.Т. Бунимович, Ю.О. Валитова, М.Л. Полдолина, С.Н. Табунов); уровня сформированности профессиональной компетентности (Л.В. Львов).

Стержневым понятием снова становится термин «конкуренция». Он относится почти ко всем сферам жизнедеятельности общества, но с каждым годом приобретает более сложный и жесткий характер определения [12]. Раскрывая связь между педагогической сущностью конкурентоспособности и

профессиональной компетентностью, мы выделили структурные компоненты конкурентоспособности менеджера и дали ей авторское определение.

В контексте нашего исследования анализ приведенных отечественных и зарубежных точек зрения на конкурентоспособность менеджера позволил с педагогических позиций выделить следующие её существенные признаки: интегративное профессионально-личностное качество; совокупность когнитивного, деятельностного, профессионально-личностного компонентов; способность и готовность выпускника соответствовать требованиям рынка труда, позволяющая ему претендовать на занятие определенных вакансий в сфере управления. Отсюда, в качестве рабочего определения понятия «конкурентоспособность менеджера» мы принимаем «интегративное профессионально-личностное качество в совокупности когнитивного, деятельностного, профессионально-личностного компонентов, отражающих уровень развития профессиональной компетентности, соответствующее требованиям рынка труда и позволяющее претендовать на занятие вакансии и успешную деятельность в сфере управления».

В содержание понятия «конкурентоспособность менеджера» мы включаем такие компоненты, как когнитивный, деятельностный, профессионально-личностный (рисунок 1). Когнитивный компонент: знание основных теорий и положений в области гуманитарных, экономических и социальных наук, знание новейших технологий управления.

Деятельностный компонент предполагает взаимосвязь умений, навыков, владений, обеспечивающих точность, надёжность, скорость управленческой деятельности. Профессионально-личностный компонент включает в себя профессионально важные качества, определяющие профессиональное развитие и успешность будущих менеджеров: целеустремлённость, решительность, стрессоустойчивость, лидерство, мотивация к успеху, готовность к риску, креативность, самоорганизованность, коммуникабельность, ответственность.

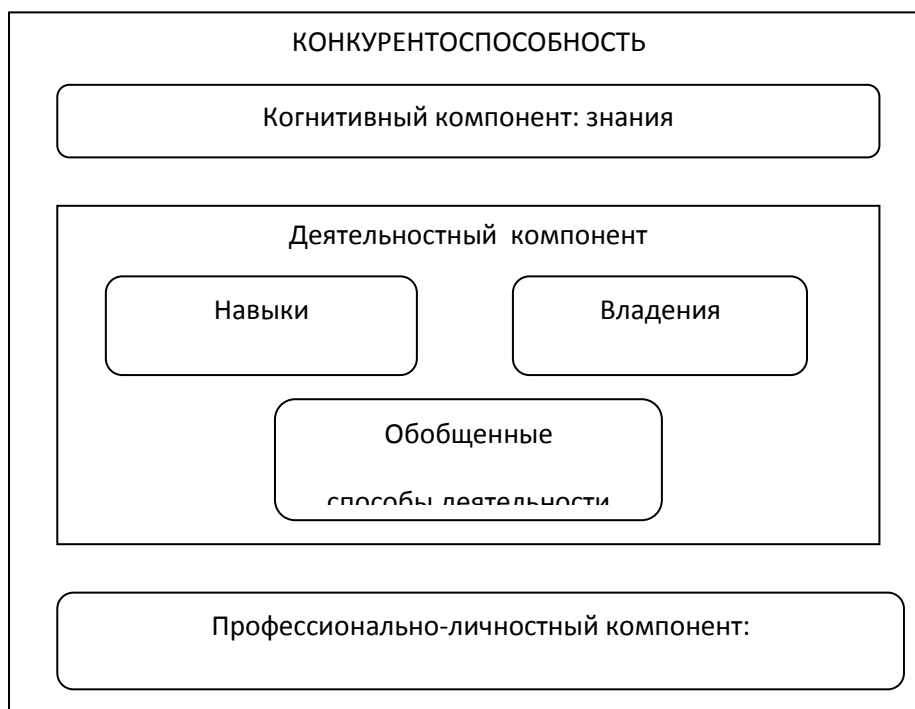


Рисунок 1. Структурные компоненты конкурентоспособности менеджера

Изученные в процессе исследования источники позволяют констатировать, что конкурентоспособный специалист - это человек, который способен предложить себя как товар на рынке труда, вступить в отношения (юридические, экономические и т.д.) с работодателем или самому выступить в роли предпринимателя.

Эта экономически и педагогически ориентированная трактовка позволяет утверждать, что профессионализм и личностные качества такого работника должны способствовать выпуску конкурентоспособной продукции, процветанию фирмы, материальному и психологическому комфорту самого специалиста.

Соответственно, конкурентоспособный специалист (менеджер) – это человек, способный и готовый реализовывать свои профессионально-личностные качества как уровень развития профессиональной компетентности и соответствовать требованиям рынка труда, претендуя на занятие вакансии и успешную деятельность в сфере управления.

Точное представление о сущности, структуре и содержании конкурентоспособности, а также применение совокупности выделенных подходов позволили перейти к моделированию процесса ее формирования.

Понятие модели, введенное в употребление немецким философом и математиком Г. Лейбницем в 17 веке, который рассматривал ее как удобную форму знаний об окружающем мире, как информационный эквивалент конструируемого в определенных практических целях объекта.

В философии, психологии, педагогике подходы к понятию «модель» различны. В философии модель определяется как «метод исследования объектов на их моделях – аналогах определенного фрагмента природной или социальной реальности, построение и изучение моделей реально существующих предметов, явлений и конструируемых объектов» [7].

С общенаучной точки зрения, моделирование понимается как воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения, который называется при этом моделью [2].

Исходя из такого понимания, педагогическим моделированием следует называть отражение характеристик существующей педагогической системы в специально созданном объекте, который называется педагогической моделью.

При этом, по мнению Е.В. Яковлева, педагогическая модель должна удовлетворять следующим условиям:

- 1) быть системой;
- 2) находиться в некотором соотношении сходства с оригиналом;
- 3) в определённых параметрах отличаться от оригинала;
- 4) в процессе исследования замещать оригинал в определённых отношениях;
- 5) обеспечивать возможность получения нового знания об оригинале в результате исследования. Популярность моделирования и многообразие видов моделей привели учёных (К.Б. Батороев, Л.М. Фридман, В.А. Штофф и др.) к попыткам построения классификаций моделей.

С самых общих позиций модели традиционно подразделяют на материальные и идеальные, делая акцент на способе их построения [3].

По содержательным характеристикам тождества модели и оригинала выделяют субстанциональное, структурное и функциональное соответствие модели и оригинала, в связи с чем модели подразделяют на субстанциональные, структурные, функциональные и смешанные; по способу построения модели делятся на элиминативные и креативные.

К настоящему времени сложился небольшой круг моделей, построение которых осуществляется исследователями для глубокого изучения специфических свойств, характеристик и особенностей педагогических явлений.

Анализ исследований по проблеме педагогических условий показал наличие трёх точек зрения.

В первом случае ученые (Ю.К. Бабанский, М.И. Ерецкий, П.И. Пидкасистый и др.) рассматривают педагогические условия как *обстоятельства*, от которых зависят результаты обучения. Во втором случае (В.С. Безрукова, Н.Ю. Посталюк, Н.М. Яковлева и др.) – как совокупность *мер* в образовательно-воспитательном процессе, обеспечивающих достижение обучающимися высшего уровня деятельности. В третьем случае (С.Я. Батышев, М.Е. Дуранов, С.Л. Рубинштейн и др.) отмечается, что педагогические условия – это *среда*, обстоятельства, в которых реализуются педагогические факторы.

Противопоставление второй и третьей точек зрения на сущность педагогических условий преодолено путем их диалектического синтеза [10]. В нашем толковании под педагогическими условиями функционирования профессионально-развивающей модели формирования конкурентоспособности менеджеров понимается совокупность мер образовательного процесса, образующих профессионально-образовательную среду, соблюдение которых способствует наиболее эффективному формированию организационно-управленческой компетентности [10].

Применительно к цели исследования мы считаем целесообразным употребление категории «условия» именно в значении «среды», в которой исследуемое явление – система формирования конкурентоспособности – не только существует, но, главное, эффективно функционирует и развивается. Случайно выбранные условия не могут существенно повлиять на эффективность функционирования любого процесса, поэтому необходим выбор таких педагогических условий, которые учитывали бы методологические и теоретические основы педагогического исследования.

В контексте сказанного наш выбор педагогических условий базируется на следующих допущениях:

- условия должны обеспечивать системность формирования конкурентоспособности;

- условия должны отражать содержание разработанной модели, профессионально-развивающий характер которой основан на реализации конструктивно-трансформативного механизма формирования конкурентоспособности;

- условия должны обеспечивать поэтапность процесса формирования конкурентоспособности при реализации функций обучения, воспитания, развития;

- выбор условий должен осуществляться из арсенала педагогических средств, способных повысить эффективность формирования конкурентоспособности.

Моделирование педагогических условий должно базироваться на сущности процесса формирования конкурентоспособности как уровня компетентности.

Мы предположили, что в педагогические условия реализации профессионально-развивающей модели формирования конкурентоспособности менеджера, обеспечивающей ее эффективность в подготовке конкурентоспособных и успешных выпускников, могут входить:

а) перманентная практико-ориентированная подготовка на основе сочетания традиционных и инновационных, адаптированных к образовательному процессу вуза форм, методов и средств формирования конкурентоспособности;

б) организация образовательного процесса на основе трансдисциплинарного учебно-методического комплекса организационно-управленческой компетентности;

в) мониторинг на основе интегративно-стимулирующей оценки в системы критериев, показателей, уровней, соотнесенной с требованиями рынка труда и позволяющей претендовать на занятие вакансии и успешную деятельность в сфере управления.

Рассмотрим структуру образовательно-профессионального пространства менеджера в образовательно-профессиональной среде.

Конкурентоспособность как новообразование, требующее специальных мер по его формированию, может формироваться только в образовательно-профессиональном пространстве менеджера, характеризующ субъектным (профессиональным), личностным и индивидуальным вектором развития (дифференциация векторов является условной, так как менеджер одновременно является и индивидом, и субъектом деятельности, и личностью) [2, 6].

Образовательно-профессиональное пространство позволяет реализовать модель формирования конкурентоспособности (Л.В. Львов) путем сонаправленности (компланарности) осей пространства человека как внутренней проекции образовательно-профессиональной среды с ее осями.

Как видно из сказанного, плоскости педагогических условий ограничивают область эффективного функционирования компетентностно-контекстной системы подготовки менеджеров:

– плоскость первого педагогического условия – построение перманентной практико-ориентированной подготовки на основе сочетания традиционных и инновационных, адаптированных к образовательному процессу вуза форм, методов и средств формирования организационно-управленческой

компетентности» – заключена между осями «виды и формы образования» и «методы образования»;

– плоскость второго педагогического условия – организации образовательного процесса на основе трансдисциплинарного учебно-методического комплекса организационно-управленческой компетентности – заключена между осями «методы образования» и «средства образования»;

– плоскость третьего педагогического условия - мониторинг на основе интегративно-стимулирующей оценки в системе критериев, показателей, уровней, соотнесенной с требованиями рынка труда и позволяющей претендовать на занятие вакансии и успешную деятельность в сфере управления – заключена между осями «качество (готовность)» и «компетенции (способности)».

Отметим, что образовательно-профессиональная среда, ограниченная плоскостями педагогических условий, «наполнена» последовательностью педагогических задач (рисунок 9).

Условия должны быть необходимыми и достаточными для существования (или изменения) изучаемого предмета или явления. В логике науки к *необходимым* условиям относят те, которые имеют место всякий раз, как только возникает действие, а к достаточным – только те, которые непременно вызывают данное действие [5].

Первое условие реализации профессионально-развивающей модели формирования конкурентоспособности менеджеров – перманентная практико-ориентированная подготовка на основе сочетания традиционных и инновационных, адаптированных к образовательному процессу вуза форм, методов и средств формирования конкурентоспособности.

Второе условие формирования конкурентоспособности - организация образовательного процесса на основе трансдисциплинарного учебно-методического комплекса компетентности.

Ретроспективный анализ педагогических исследований содержания учебно-методических комплексов [6, 7, 8, 9, 10] позволил утверждать, что

комплексность обучения исторически рассматривалась через призму интеграции предметов, но не с точки зрения целостности и системности предмета. В связи с этим вопросы создания комплексов были рассмотрены и изучены недостаточно.

Исследований, касающихся разработки учебно-методических комплексов по специальностям, компетенциям и компетентностям, практически нет. Особенно это касается теоретико-методических основ проектирования комплексов: определения понятия учебно-методический комплекс (УМК), сущности, компонентов, структуры в рамках современных научных психолого-педагогических исследований, закономерностей, принципов, требований. Наиболее значимыми для дальнейшего хода нашего исследования мы полагаем работы В.П. Беспалько, В.С. Ильина, А.И. Мищенко, В.М. Рябова, Ю.Г. Татура, Л.Е. Солянкиной, Л.С. Фридмана. Согласно точке зрения этих учёных, учебно-методический комплекс – это определённая совокупность учебно-методических документов, представляющих собой проект процесса обучения.

Результаты обобщения позволяют предполагать, что есть реальная возможность разработать такой трансдисциплинарный учебно-методический комплекс компетентности (ТУМКК), который будет направлен на формирование организационно-управленческой компетентности, обеспечивающей конкурентоспособность менеджера. Для этого необходимо, чтобы ТУМКК представлял собой проект системного описания учебно-образовательного процесса на основе совокупности всех учебно-методических документов и был ориентирован на практическую реализацию, направлен не только на формирование компетенций по дисциплинам в совокупности знаний, навыков, умений, но и на формирование на их основе базовых профессиональных компетенций менеджера.

Отправной точкой формулирования определения ТУМКК для нас стала следующая дефиниция, принятая в качестве родового определения понятия «учебно-методический комплекс по дисциплине» (УМКД): «совокупность всех учебно-методических документов, представляющих собой проект системного

описания учебно-воспитательного процесса, который впоследствии будет реализован на практике» [15].

В данном определении применен только дисциплинарный подход, отсутствует положение о проекте как модели образовательного процесса, не подчёркивается организационная, содержательная и технологическая целостность.

Поэтому, опираясь на определения В.П. Беспалько, Ю.Г. Татура, В.С. Ильина (выделяющих системный характер), Н.М. Яковлевой (модульность), В.А. Слостёнина, Л.С. Фридмана, Л.Е. Солянкиной, Е.Ю. Сизгановой, В.М. Рябова (система, комплекс средств), С.С. Борисова (проект образовательного процесса), Словарь профессионального образования, мы вводим новое понятие - трансдисциплинарный учебно-методический комплекс компетентности (ТУМКК), - учитывающее эти важные дополнения. Трансдисциплинарный учебно-методический комплекс компетентности (ТУМКК) – это система учебно-методических материалов, представляющая проект (модель) трансдисциплинарного образовательного процесса и призванная обеспечить организационную, содержательную и технологическую целостность формирования компетенции при практической реализации.

Исходя из предложенного определения ТУМКК, к характеризующим признакам понятия «трансдисциплинарный учебно-методический комплекс компетентности» мы относим: системность, проект (модель) образовательного процесса, трансдисциплинарность, организационную, содержательную и технологическую целостность, практическую направленность.

Интеграция содержательных и технологических компонентов в процессе перманентной практико-ориентированной организационно-управленческой компетентности может быть достигнута на уровнях интеграции межпредметных связей, комплексности и дидактического синтеза и целостности (М.Н. Берулава) [12].

Уровень межпредметных связей даёт возможность актуализировать, систематизировать, обобщать общекультурные и профессиональные

компетенции. Ведущим интегрирующим фактором на уровне межпредметных связей выступает универсализация общих структурных элементов содержания общепрофессиональных дисциплин (единые понятия, знания, навыки, умения). Уровень комплексности и дидактического синтеза заключается в универсализации элементов и гармонизации связей между ними. Для интеграции на этом уровне необходима инвариантная (формирование элементов организационно-управленческой компетентности только в рамках базовой дисциплины) и интегративная часть (формирование элементов организационно-управленческой компетентности, которые могут быть усвоены на основе изучения других общепрофессиональных дисциплин). На уровне целостности происходит полная междисциплинарная интеграция. Осуществляется процесс объединения и взаимопроникновения сформированных компетенций и профессионально важных качеств в организационно-управленческую компетентность, обеспечивающую конкурентоспособность.

Идеи наддисциплинарного (трансдисциплинарного) обучения (А.М. Новиков, С.Е.Федоров) и их обобщение, проекция на предмет исследования позволили нам представить их в специфической форме учебно-профессиональной деятельности - системе учебно-методических материалов, представляющих проект (модель) трансдисциплинарного образовательного процесса и призванных обеспечить организационную, содержательную и технологическую целостность формирования компетенции при практической реализации.

Трансдисциплинарность ТУМКК означает организационную, содержательную и технологическую целостность путем последовательной интеграции на уровне межпредметных связей, комплексности и дидактического синтеза и целостности, позволяющих эффективно осуществлять формирование организационно-управленческой компетентности в процессе перманентной практико-ориентированной подготовки, приводящей к появлению макроцелостности – результату, наделенному

сверхиндивидуальными интегративными качествами, - конкурентоспособности менеджеров.

В ТУМКК должны быть представлены компоненты, которые составляют организационную, содержательную, технологическую стороны комплекса как целостности, определяющие направления проектирования, условия и реализацию ТУМКК в образовательном процессе (таблица 18).

Организационный компонент обеспечивает порядок и последовательность построения образовательного процесса (требования ФГОС, учебные планы). Содержательный компонент направлен на раскрытие компетенций, ПК и их компонентов, подлежащих формированию в образовательном процессе для достижения конкурентоспособности менеджера. Технологический компонент определяет методы, формы и средства достижения целей профессионального образования (выбор и определение объёма лекций, семинаров, практик, домашних и аудиторных занятий, форм контроля и т.д.)

По нашему убеждению, предлагаемый ТУМКК должен отличаться от традиционных дисциплинарных комплексов принципами построения, трансдисциплинарностью, результатом обучения, методами, средствами, формами контроля и условиями реализации.

Так, например, в принципы построения ТУМКК заложена ориентация на результат обучения, а не на процесс. Соответственно, существенным образом различаются методы, средства и формы организации учебного процесса, средства и формы контроля.

В ТУМКК заложены проектные задания, презентационные формы защиты, тестовые материалы для самоконтроля и анализа уровня сформированности компетентности (конкурентоспособности).

В рамках ТУМКК это более активные, практико-ориентированные, интерактивные, тренинговые, самостоятельные формы, отвечающие целям формирования компетентности и конкурентоспособности.

Главное отличие условий реализации УМКД и ТУМКК – это перенос акцента с аудиторной работы, в основном, под руководством преподавателя к

самостоятельности в процессе как аудиторного, так и внеаудиторного обучения, без строгого деления часов на аудиторные и самостоятельные, интегративность теории и практики в процессе перманентной практической подготовки. Основные отличия УМКД и ТУМКК отражены в таблице 3.

Очень важной составляющей ТУМКК является его структура. В качестве исходного определения структуры трансдисциплинарного учебно-методического комплекса мы принимаем определение, предложенное научно-методическим центром среднего профессионального образования (НМЦ СПО): «Под составом комплексного учебно-методического обеспечения следует понимать все те структурные компоненты, из которых оно складывается как целое, необходимое и достаточное для проектирования и качественной реализации образовательного процесса по учебной дисциплине».

Таблица 3. Отличия УМКД и ТУМКК

Критерии отличий	УМКД	ТУМКК
1	2	3
Основной принцип построения	Акцент на процесс изучения дисциплины	Акцент на результат обучения
Охват дисциплин	Монодисциплинарность	Трансдисциплинарность (межпредметные связи, комплексность и дидактический синтез, и целостность)
Результат обучения	Теоретическое владение дисциплиной	Сформированные компетенции, компетентность, конкурентоспособность

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Методы, средства, формы	Классические	Активные (практико-ориентированные, интерактивные, тренинговые)
Средства и формы контроля	Экзамен, зачёт, тесты	Проектные задания, презентационные формы защиты, тестовые материалы для самоконтроля и анализа уровня сформированности компетентности (конкурентоспособности)
Условия реализации	Дифференциация теоретического материала учебной дисциплины и междисциплинарная интеграция	Интегративность теории и практики на основе междисциплинарной координации и целостности организационной, содержательной, технологической компоненты

Подробно анализ структуры учебно-методического комплекса представлен в исследованиях Л.Е. Солянкиной, Н.В. Чекалёвой [10, 12, 13].

Мы считаем, что, в соответствии с требованием трансдисциплинарности, структура ТУМКК, отражающая организационный, содержательный и технологический компонент, может включать в себя две части: инвариантную и вариативную.

В состав инвариантной части ТУМКК должна входить система учебно-методических материалов: ФГОС ВПО по направлению (специальности); компетентностная модель выпускника и требуемый уровень сформированности видов компетенций и ПВК; перечень дисциплин, участвующих в формировании вида компетентности, отдельных компетенций и ПВК; рабочий учебный план специальности, с выделением блока вида компетентности; список основной и дополнительной литературы; темы контрольных, курсовых работ, проектов, рефератов; конспекты лекций; конспекты практических занятий (семинаров); тренировочные тесты для самоконтроля; рекомендации по организации самостоятельной работы студентов; методические указания по проведению всех видов занятий; методические указания по проведению производственных практик студентов; методические указания по подготовке к государственным экзаменам; краткие методические указания по написанию ВКР; виды и формы контроля (входной, промежуточный, итоговый) для каждой компетенции и ПВК, для компетентности в целом; список вопросов к зачёту, экзамену.

В состав вариативной части ТУМКК могут быть включены и дополнительные методические материалы (глоссарий, аналитические упражнения, дополнительные тренировочные задания (кейсы, проблемные ситуации и т.д., ориентированные на выработку профессиональных компетенций), разработанные профессорско-преподавательским составом с целью улучшения освоения учебных дисциплин, расширения знаний, умений, навыков студентов и формирования базовых профессиональных компетенций по специальности.

Для обеспечения системности в процессе формирования конкурентоспособности менеджеров должна быть отражена взаимосвязь компонентов и структурных единиц компонентов инвариантной части ТУМКК (таблица 4).

В наших исследованиях [8, 9] мы определили основные проблемы в процессе разработки современных учебно-методического комплексов, анализ которых показал, что для эффективного проектирования и реализации ТУМКК

необходима опора на вскрытые закономерности, определенные принципы и требования.

Таблица 4. Взаимосвязь компонентов и структурных единиц компонентов инвариантной части ТУМКК

Компоненты ТУМКК	Структурные единицы компонента УМКК
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> - ФГОС ВПО по направлению (специальности); - методические указания по проведению всех видов занятий; - методические указания по проведению производственных практик студентов; - методические указания по подготовке к государственным экзаменам; - краткие методические указания по написанию ВКР
Содержательный	<ul style="list-style-type: none"> - компетентностная модель выпускника и заданный уровень сформированности видов компетенций и ПВК; - перечень дисциплин, участвующих в формировании вида компетентности, отдельных компетенций и ПВК; - рабочий учебный план специальности, с выделением блока вида компетентности; - список основной и дополнительной литературы; - темы контрольных, курсовых работ, проектов, рефератов
Технологический	<ul style="list-style-type: none"> - конспекты лекций; - конспекты практических занятий; - тренировочные тесты; - рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Нас более интересуют закономерности, отмеченные исследователями при изучении ТУМКК [11, 14, 16]. Интегрированный характер учебно-методического комплекса и закономерности его построения подробно рассмотрены Л.С. Колмогоровым, Л.Е. Солянкиной, В.М. Рябовым.

Мы разделяем их позиции о том, что изучение связей объекта с определяющими его факторами может вывести на закономерности обусловленности, на атрибутивные закономерности и на закономерности эффективности [10]. Раскрытие закономерностей обусловленности проектирования ТУМКК мы выполнили путем проекции общедидактических законов и закономерностей на область исследования как модели трансдисциплинарного образовательного процесса компетентностно-контекстной системы формирования конкурентоспособности.

Закономерности эффективности компетентностно-контекстной системы формирования конкурентоспособности включают в себя: зависимость уровня способности и готовности к деятельности на каждом этапе от типа парадигмы (типа обучения), адекватной этапу образовательно-профессиональной деятельности; зависимость уровня конкурентоспособности от соотношения теоретического и практического обучения; зависимость уровня конкурентоспособности от системы оценки компетентности в ходе мониторинга. Мы видим, что вопрос по-прежнему остаётся незакрытым по многим параметрам. Так, например, не установлена чёткая связь между закономерностями и обусловленными ими принципами компетентностно-контекстной системы формирования конкурентоспособности менеджера при проектировании ТУМКК, между их интегративным характером взаимодействия.

Мы предприняли попытку установления связи «закономерность – принцип» в рамках профессионально-развивающей модели формирования конкурентоспособности менеджера при проектировании ТУМКК, выделив содержание закономерностей и соответствующих принципов.

Одним из научно-методических пробелов в создании учебно-методического комплекса является отсутствие единого требования к составлению и реализации учебно-методического комплекса.

В разных работах (О.В. Борисова, А.И. Архипова, И.С. Степанова, Г.В. Кравченко, Е.Н. Антоняк, А.В. Нечаева, Л.С. Колмогоров, Т.В. Каткова, Е.Г. Вишнякова, Л.М. Шипитко) требования к целям создания учебно-методического комплекса, к его содержанию и условиям его структурирования носят далеко не однозначный характер.

Мы считаем, что при проектировании ТУМКК необходимо учитывать требования, которые будут отражать целостность и системность образовательного процесса и раскрывать сущность выявленных нами принципов (Т.Г. Аргунова, Т.В. Каткова, Е.Г. Вишнякова, Л.Е. Солянкина, Л.М. Шипитко) [10].

Каждый из заявленных принципов означает выполнение соответствующих требований (правил). Третье условие - мониторинг на основе интегративно-стимулирующей оценки в системе критериев, показателей, уровней, соотнесенной с требованиями рынка. Многочисленные исследования (В.П. Беспалько, В.А. Кальней, Н.В. Кузьмина, А.Н. Майоров, М.М. Поташник, Т.Н. Третьякова, С.Е. Шишов и др.) доказывают, что проблема качества подготовки менеджеров предполагает обеспечение образовательной системы комплексом научно обоснованных мер систематического отслеживания результатов обучения. В данном контексте мониторинг конкурентоспособности менеджеров на основе интегративно-стимулирующей оценки в системе критериев, показателей, уровней, соотнесенной с применимостью специалиста на рынке труда, мы считаем важнейшим условием формирования конкурентоспособности менеджеров.

Понятие «мониторинг» представляет интерес с точки зрения его теоретического анализа, так как не имеет однозначного толкования. В рамках каждой научной сферы существуют свои методологические обоснования дефиниции мониторинга, что затрудняет поиск общего определения,

устраивающего все области знания. Сложность формулировки понятия «мониторинг» связана еще и с тем, что оно апеллирует как к научной сфере, так и к сфере практики.

Впервые понятие «мониторинг» (от лат. *Monitor* – напоминающий, надзирающий) в педагогических исследованиях было использовано как научный термин в Великобритании с целью получения информации о функционировании учебных заведений [11].

Об огромном интересе к феномену мониторинга в отечественной педагогике свидетельствуют многочисленные монографии и статьи собственно педагогической ориентации, опубликованные в последние десятилетия (В.П. Беспалько, В.А. Кальней, Н.В. Кузьмина, В.В. Краевский, А.Н. Майоров, Т.Н. Третьякова, С.Е. Шишов и др.), а также исследования в области управления образовательными системами на основе мониторинга (Б.З. Зельдович, Г.П. Зинченко, Э.Б. Кайнова, А.И. Кочетов, М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др.). В педагогической науке под мониторингом понимают: механизм управления качеством образования; постоянное наблюдение за каким-либо процессом в образовании с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям; форму организации сбора, хранения, обработки и распределения информации о деятельности воспитательной системы, обеспечивающей непрерывное слежение за её состоянием и прогнозированием развития [9, 15].

Мониторинг конкурентоспособности – это спроектированная на основе интегративно-стимулирующей оценки в системе критериев, показателей, уровней, соотнесенных с применимостью менеджера на рынке труда, образующая профессионально-образовательную среду совокупность мер по отслеживанию, прогнозированию, предупреждению, контролю и определению момента перехода к очередному типу обучения, соблюдение которых способствует поэтапному и наиболее эффективному формированию конкурентоспособности. С учетом опоры на исследования педагогического

мониторинга, дадим содержательно-процессуальную характеристику мониторинга конкурентоспособности.

Содержательная сторона мониторинга просматривается в следующих аспектах: определение целей мониторинга; проведение оперативных исследований для построения концепции мониторинга; определение критериев, показателей, методов оценки сформированности конкурентоспособности; прогнозирование результатов процесса обучения и предупреждение деструктивных изменений в системе; контроль уровня сформированности конкурентоспособности и ее компонентов, соотнесенных с применимостью специалиста на рынке труда.

Процессуальная сторона мониторинга отражена: 1) в действиях на каждом этапе мониторинга по отслеживанию, прогнозированию, предупреждению и контролю; 2) в действиях, связанных с определением момента перехода к очередному типу обучения, соответствующему этапу формирования конкурентоспособности менеджеров. Переход целесообразен в момент, когда соответствующий компонент конкурентоспособности будет сформирован на заданном уровне.

Мы считаем, что необходим учет значимости каждого из компонентов конкурентоспособности с помощью специального коэффициента значимости (К) - весовой коэффициент компонента конкурентоспособности показывает удельный вес компонента применительно к данному этапу подготовки менеджера.

Это способствует поэтапному и наиболее эффективному формированию конкурентоспособности, контролю уровня сформированности конкурентоспособности и ее компонентов, соотнесенных с применимостью специалиста на рынке труда, своевременному переходу к очередному типу обучения путем воздействия на образовательно-профессиональное пространство менеджеров. Учитывая компонентный состав конкурентоспособности и ее содержательное наполнение, мы определили

критерии и показатели, по которым можно судить об уровнях сформированности конкурентоспособности (таблица 5).

Таблица 5. Компоненты, критерии и показатели конкурентоспособности

Компоненты	Критерии	Показатели
К-1 когнитивный	Кр-1 когнитивный	П ₁ полнота знаний
		П ₂ глубина знаний
К-2 деятельностный	Кр-2 деятельностный	П ₃ точность
		П ₄ скорость
		П ₅ надёжность
К-3 профессионально-личностный	Кр-3 профессионально-личностный	П ₆ целеустремлённость
		П ₇ решительность
		П ₈ стрессоустойчивость
		П ₉ лидерство
		П ₁₀ мотивация к успеху
		П ₁₁ готовность к риску
		П ₁₂ креативность
		П ₁₃ самоорганизация
		П ₁₄ коммуникабельность
П ₁₅ ответственность		

Обоснуем выбор каждого критерия и показателя сформированности конкурентоспособности. Когнитивный критерий – это отражение студентом явлений и предметов реального мира в их причинно-следственных связях и отношениях.

Знание – это понимание, сохранение в памяти и воспроизведения фактов науки, понятий, правил, законов, теорий. Усвоить знания, значит сделать своим достоянием смысл определенных слов, понятий, законов, научных теорий и т. д., понимать их сущность и постоянно сохранять в своей памяти.

Практика обучения менеджеров показывает, что некоторые студенты не пользуются теми знаниями, которые они получают на теоретических занятиях. Это свидетельствует о том, что полученные знания еще не стали убеждением человека, его точкой зрения, руководством к действию. Выбор показателя полноты знаний раскрывает будущую профессиональную деятельность менеджера и возможности перманентной практико-ориентированной подготовки, позволяет студенту хорошо освоить практику, но не позволяет достичь заданного уровня конкурентоспособности.

Для его достижения необходима глубина знаний, которая позволяет найти в теории ту сущность, из-за которой достижение уровня конкурентоспособности было невозможным. Если знания являются основой приобретения навыков, умений, обобщенных способов деятельности, то умения, навыки и обобщенные способы деятельности оказывают огромное влияние на процесс овладения новыми знаниями.

Поэтому вторым необходимым критерием оценки сформированности конкурентоспособности мы выбрали деятельностный критерий. Организационно-управленческая деятельность – это наиболее сложный вид оперативного труда, в котором конкурентоспособность обнаруживается как в знаниях, так и в умениях, навыках, обобщенных способах профессиональной деятельности.

Произведя анализ психолого-педагогической литературы, мы, вслед за В.П. Беспалько, П.В. Картамышевым, и др. учеными, полагаем, что навык – это автоматизированное и безошибочное (точное) в определённой мере умение выполнять интеллектуальные или практические действия, характеризующиеся временем (скоростью) исполнения. Умение – это освоенные человеком способы действий, обеспеченные совокупностью приобретённых знаний и навыков. Обобщённые способы профессиональной деятельности (ОСПД) (профессиональные алгоритмы) – это освоенные студентом профессиональные алгоритмы, обеспечиваемые совокупностью приобретённых знаний, навыков и умений. Такое понимание открывает возможности к диагностическому

целеобразованию и объективному контролю результатов формирования конкурентоспособности, где показателями деятельностного критерия являются точность, скорость, надёжность.

Любые человеческие действия и поступки, как социального, так и биологического объекта характеризуются множеством врожденных и приобретенных особенностей и свойств. Однако, для определения профессиональной пригодности к какой-либо деятельности лишь часть из них играет ключевую роль, несет основную нагрузку при освоении и осуществлении деятельности. Такие особенности и свойства человека обозначают понятием личностные и профессионально важные качества, которые формируются в процессе овладения практически любой профессиональной деятельностью.

Поэтому третьим критерием оценки уровня сформированности конкурентоспособности мы выбрали профессионально-личностный критерий, отражающий профессионально важные качества (ПВК) менеджера. ПВК - это часть личностных качеств, которые обеспечивают успешную профессиональную деятельность (Л.В. Львов). В кратком педагогическом словаре под редакцией В. Секачёва под профессиональными качествами понимается единство теоретической и практической готовности к осуществлению профессиональной деятельности.

Показатели профессионально-личностного критерия - целеустремлённость, решительность, стрессоустойчивость, лидерство, мотивация к успеху, готовность к риску, креативность, самоорганизация, коммуникабельность, ответственность – определены нами на основании анализа научной и специальной литературы и реальной профессиональной деятельности менеджера.

Показатели отражают осуществление реального целенаправленного мотивированного действия и придают этому действию определенную степень эффективности.

Выделенные показатели конкурентоспособности составляют единую

взаимосвязанную и взаимозависимую систем

Степень выраженности каждого показателя оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на другие показатели и уровень сформированности конкурентоспособности в целом. Так, например, высокий показатель мотивации к успеху оказывает положительное влияние на все показатели конкурентоспособности. И наоборот, отсутствие мотивации к успеху блокирует желание овладевать профессией менеджера и процесс формирования конкурентоспособности останавливается.

Численное значение каждого показателя соотносится с тремя уровнями: низким, средним и высоким. В нашем исследовании приняты три уровня сформированности конкурентоспособности: низкий уровень - недопустимый (некомпетентность), средний уровень - допустимый (учебно-профессиональная компетентность), высокий уровень - оптимально-адаптивный (конкурентоспособность и мобильность), обеспечивающий конкурентоспособность и мобильность менеджера в профессиональной деятельности. Получение заданного результата сформированности конкурентоспособности достигалось циклическим характером процесса обучения на каждом этапе формирования и постоянной обратной связью, путем сравнения результатов с заданными уровнями. В констатирующем эксперименте приняли участие 340 студентов и 12 преподавателей.

Был разработан алгоритм определения компонентов, показателей, влияющих на конкурентоспособность менеджеров, и метод их получения (таблица 6). Исходя из данной позиции, общая характеристика выявленных уровней была представлена в виде критериально-уровневой шкалы. Шкалирование – это операция упорядочивания исходных эмпирических данных путём перевода их в шкальные оценки. В педагогических исследованиях применяются такие виды шкал как качественные дискретные и количественные непрерывные.

Таблица 6. Алгоритм определения сформированности компонентов конкурентоспособности

Компонент	Показатель	Метод
Когнитивный	Полнота	Формула, экспертная оценка
	Глубина	Формула, экспертная оценка
Деятельностный	Точность	Формула, экспертная оценка
	Скорость	Формула, экспертная оценка
	Надёжность	Формула, экспертная оценка
Профессионально-личностный	Целеустремленность	Тест, экспертная оценка
	Решительность	Тест, экспертная оценка
	Мотивация к успеху	Тест, экспертная оценка
	Лидерство	Тест, экспертная оценка
	Стрессоустойчивость	Тест, экспертная оценка
	Ответственность	Тест, экспертная оценка
	Готовность к риску	Тест, экспертная оценка
	Самоорганизация	Тест, экспертная оценка
	Креативность	Тест, экспертная оценка
	Коммуникабельность	Тест, экспертная оценка

Под критериально-уровневой шкалой сформированности конкурентоспособности менеджера понимается отражение достигнутых им уровней конкурентоспособности и их содержательное наполнение по критериям и показателям, определяющим низкий уровень, средний уровень и высокий уровень. Индикатором завершения процесса обучения служит заданный уровень сформированности конкурентоспособности (80%).

Следуя данной методике формирования конкурентоспособности, вузы могут повысить ее качественные показатели и измерить конкурентную устойчивость менеджеров по предлагаемым алгоритмам, уровням и критериям. Также разработанная методика может быть внедрена при подготовке менеджеров в вузах как экономического, так и не экономического профиля. Критерии могут определяться в зависимости от особенностей подготовки будущих управленцев. Поэтому в целом считаем данную методику универсальной и эффективной.

ГЛАВА 4 ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Модернизация экономики Российской Федерации обусловлена причинами как внешнего, так и внутреннего характера. К внешним причинам относятся вызовы как со стороны развитых, так и со стороны ряда динамично развивающихся стран. Вызовы со стороны известных развитых стран, связанные, главным образом, с собственной оценкой российско-украинских отношений и применением Россией военной силы в Сирии, преследуют определённые политические цели и оказывают как прямое, так и косвенное давление на государственную систему управления в Российской Федерации, в том числе ограничительными экономическими методами. Помимо мер ограничительного характера, негативное влияние на экономическую ситуацию оказывает сложившаяся в последние годы неблагоприятная, особенно для российских предприятий-импортёров, динамика валютных курсов, которая коррелируется с неблагоприятными изменениями цен мирового рынка на основные органические природные топливные ресурсы и, в частности, – цен на нефть и газ. К сожалению, следует констатировать, что резкого повышения цен на основные источники углеводородов ожидать в ближайшем периоде не следует, так как даже основные производители этих ресурсов не могут прийти к соглашению о сокращении объёмов их производства, а по данным Международного энергетического агентства, к 2025 году мировая добыча газа должна вырасти до 4,8 трлн. куб. м., нефти – до 6,5 млрд. т. [16].

В соответствии с прогнозом развития мировой экономики, разработанным в ИМЭМО, ожидаемые темпы экономического роста, сдвиги в производительности труда и отраслевой структуре хозяйства существенно изменят экономическую картину мира. Процессы глобализации на основе НТП и ускорения инновационных процессов в большинстве регионов мира, особенно в крупных развивающихся странах, приведут к увеличению их доли в мировом валовом продукте, усилят их значение в глобальном технологическом

развитии. Перспективы развития мировой экономики прямо зависят от темпов разработки новшеств и скорости диффузии новых технологий, формирования новых отраслей и модернизации «низкотехнологичного» сектора промышленности и услуг, встраивания предприятий традиционных отраслей в структуру «новой экономики». Все эти тенденции создают объективную основу расширения сферы НИОКР, увеличения потребности в высококвалифицированных научно-инженерных кадрах, в финансировании научных исследований и разработок темпами, превышающими показатели экономического роста, что приведет к дальнейшему росту наукоемкости ВВП всех стран мира. Россия не должна оказаться на обочине этих процессов, что возможно только при реализации инновационного сценария экономического роста [17].

К внутренним причинам, вызывающим необходимость модернизации российской экономики, можно отнести:

устаревшие технологии, машины и оборудование, применяемые в реальном секторе экономики, препятствующие производству инновационной продукции;

низкую производительность труда в ключевых отраслях;

дисбаланс интересов (целей) изготовителей (исполнителей) и потребителей продукции (работ, услуг);

снижение реальных доходов населения, необходимость реализации проектов и программ социальной защиты, в том числе обеспечения занятости трудоспособной части российских граждан;

низкую эффективность операционных (производственных) процессов и процессов управления в рамках традиционных систем менеджмента;

слабую восприимчивость российских компаний к разработке и применению прогрессивных корпоративных стандартов и основанных на них систем менеджмента;

отсутствие прозрачности в корпоративных системах управления, создание потенциальных условий для противоправных действий и непроизводительного использования финансовых и иных видов ресурсов.

Таким образом, анализ складывающейся ситуации позволяет сделать вывод о том, что в число главных направлений модернизации экономики Российской Федерации, должны включаться использование достижений в сфере инноваций, прогрессивных документов по стандартизации, новых методов и механизмов корпоративного и государственного управления.

Логично предположить, что современные условия требуют корректировки традиционных подходов и формирования качественно новой модели корпоративного управления. Основой для создания такой модели служит, по мнению автора, методология управления проектами, программами и портфелями. Проектная методология динамично совершенствуется, разрушая сложившиеся стереотипы об ограниченных возможностях её применения. Появляются новые стандарты, основанные на них модели управления, программы профессионального обучения и сертификации. В современной России проектный менеджмент начинает активно внедряться в бизнесе, строительстве, сфере информационных технологий, организационном развитии, управлении научными исследованиями и инновационной деятельностью, социальной сфере, энергетике, а в последнее время – в федеральных органах исполнительной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации и системах муниципального управления. Модель корпоративного управления, построенная на проектном подходе к организации деятельности, в наибольшей степени соответствует современной хозяйственной практике, поскольку является достаточно гибкой и хорошо адаптируемой к изменяющимся условиям. Она способствует повышению результативности, качества управления и конкурентоспособности российских компаний. Такая модель учитывает как управление функционированием (операционной деятельностью) хозяйствующих субъектов, так и их развитием, необходимым

для устойчивого функционирования в условиях финансовых и иных ресурсных ограничений.

Моделированию как научному методу исследования и инструменту управления всегда уделялось большое внимание. Модель часто определяется как материальный или мысленно представляемый объект (образ), который в процессе исследования замещает собой объект-оригинал так, что его непосредственное изучение позволяет получить новые знания об объекте-оригинале и впоследствии применить эти знания к нему для достижения поставленной цели. По мнению многих специалистов, научное управление проектами началось именно с моделирования, когда проект как совокупность работ, направленных на достижение поставленной цели, был представлен в виде имитационной сетевой ориентированной графоаналитической модели. Сеть могла быть задана в табличной, графической или матричной форме и учитывать (или не учитывать) вероятностные характеристики работ и проекта в целом: продолжительность, стоимость. Наибольшее распространение получили визуально воспринимаемые графические формы представления сетей – сетевые графики проектов. В зависимости от того, являлись ли работы проекта дугами (рёбрами) или же вершинами (узлами) сети (ориентированного математического графа), различали ADM и PDM сетевые графики соответственно. ADM (Arrow Diagramming Model) представление сетевого графика, в котором работы изображались стрелками и служили дугами графа, использовалось, например, в получившей широкое распространение системе сетевого планирования и управления ПЕРТ (PERT: Program Evaluation & Review Technique), предназначенной для управления большими комплексами работ – проектами и программами. PDM (Precedence Diagramming Model) представление сетевого графика, основанное на методе предшествования, в котором работы изображались прямоугольниками (или квадратами) и служили вершинами графа, часто используется и в современном программном обеспечении управления проектами. Модели сетевого планирования и управления стали использоваться в отечественной практике во многом

благодаря опубликованным в 60-е годы XX века работам Никанорова С.П., Зуховицкого С.И., Радчик И.А., Абрамова С.А., Мариничева М.И., Полякова П.Д., Голенко Д.И., Разу М.Л., Буркова В.Н. и других учёных, а также переводу на русский язык книги Р.Миллера [32].

Дальнейшие работы были направлены на создание программного обеспечения указанных и модифицированных моделей сетевого планирования и управления, применение системного подхода и кибернетических разработок в управлении проектами и программами. В связи с усложнением проектов и программ большое внимание обобщённым сетевым, матричным и кибернетическим моделям уделяют в своих трудах Воропаев В.И., Гильзин М.М., Калиновская С.С., Нудельман М.П., Шейнберг М.В., Бушуев С.Д., Поспелов Г.С., Ириков В.А., Титаренко Б.П. и др. Всё чаще обозначаются термины «программно-целевое планирование и управление», «организационно-технологическая модель», «структурные модели проекта», «ресурсные модели» и др. Наблюдается тенденция расширения границ моделирования: от моделирования собственно проекта или программы как объекта управления к моделированию процесса, функциональных областей, структуры и системы управления проектом или программой с учётом влияния внешней среды. Начинается работа над универсальной обобщённой системной моделью управления проектами, которая содержит три основных блока, представленных структурными декомпозициями субъектов, объектов и процесса управления. Введённые обозначения представленных в соответствующих декомпозициях уровней и конкретных элементов системной модели позволяют сформулировать и описать в математически формализованном виде каждую из множества задач, которые могут ставиться и решаться в управлении проектом или иным объектом (программой, портфелем проектов и т.д.) на различных стадиях процесса управления для конкретных функциональных областей и уровней (периодов времени) в определённых фазах жизненного цикла объекта управления теми или иными субъектами управления. Таким образом, системная модель представляет собой свёрнутое «дерево» избыточного множества задач,

каждая из которых однозначно определяется компонентами выбранных уровней, логично взаимосвязанных между собой [31, с.5-7]. С созданием Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» эта модель становится основой системной методологии управления проектами как дополнительного (национального) элемента общей компетентности в составе свода знаний (стандарта организации) «Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» [9].

С распространением персональных компьютеров и информационных технологий появляются компактные инструменты имитационного моделирования в виде программных продуктов, предназначенные для работы с инвестиционными проектами («Альт-Инвест», «Microsoft Project», «Project Expert», «Primavera Project Planner», «Spider Project»). Со временем просматривается тенденция перехода от использования отдельных узкоцелевых программных продуктов для решения частных задач проектного анализа и управления проектами к созданию программно-аппаратных средств, реализующих комплексы связанных процессов управления проектами, программами и портфелями проектов, интегрированных в единую систему управления организацией с проектной или проектно-ориентированной деятельностью. Особую группу образуют инструменты проектирования бизнес-процессов на основе методологии функционального моделирования IDEFO. Эти инструменты создают основу для разработки адаптированных к конкретным объектам и условиям разнообразных по архитектуре функциональных моделей проектного управления, которые могут относиться к отдельным «сопрягаемым» подсистемам (модулям), системе управления проектом в целом, системе управления проектной деятельностью в организации [30]. Методология функционального моделирования используется при проектировании корпоративных автоматизированных информационных систем управления проектами. Информационные системы управления проектами (ИСУП), представляющие информационную основу корпоративных систем управления проектами (КСУП), внедряются сегодня многими предприятиями и

организациями. Примером может служить система «Адванта», реализующая функции системы планирования развития и контроля бизнеса, системы управления проектами и портфелями проектов, а также корпоративного коммуникационного портала. С помощью «Адванты» управляют проектами свыше 150 организаций, в том числе в ПАО «Компания «Сухой», НПК «Уралвагонзавод», на Нижнетагильском заводе металлоконструкций, Челябинском металлургическом комбинате «МЕЧЕЛ», Челябинском трубопрокатном заводе, в КБ точного машиностроения им. А.Э. Нудельмана, Агентстве стратегических инициатив по продвижению новых проектов, Корпорации развития Среднего Урала (ОЭЗ ППТ «Титановая долина»), Корпорации развития Пензенской области и др. К основным результатам внедрения «Адванты» можно отнести сокращение продолжительности выполнения проектов за счёт стандартизации и закрепления эффективных процессов в системе, улучшения оперативного контроля проектов; повышение эффективности использования ресурсов за счёт обеспечения их наблюдаемости и улучшения распределения между проектами; повышение качества финансового планирования за счёт привязки затрат и поступлений к календарному графику проекта и оперативного прогноза изменения денежного потока на основе фактического выполнения работ проекта; сокращение времени на согласование документов и подготовку отчётности за счёт снижения организационных барьеров, повышения качества и скорости получения документов; повышение производительности труда за счёт прозрачности загрузки подразделений и отдельных работников; повышение рентабельности проектов благодаря качественному планированию и оперативному контролю; повышение качества управленческих решений за счёт снижения затрат времени руководства на оперативный контроль, подготовку отчётности и высвобождения времени для анализа эффективности процессов, выявления областей для улучшения [37].

В развитие классических информационных систем управления проектной деятельностью Воропаевым В.И., Логиновским О.В., Гельрудом Я.Д.

проводится работа по созданию циклической стохастической сетевой модели (ЦССМ) оптимизации управления проектами, а затем и методологии создания информационно-аналитической системы управления проектами на основе универсальной управляемой циклической альтернативной сетевой модели (УЦАСМ) в виде комплекса математических моделей функционирования стейкхолдеров (заинтересованных сторон) [14, 29]. Модели корпоративного управления проектного типа в условиях стратегических изменений, конечно же, должны учитывать интересы стейкхолдеров, возможность гибкого реагирования на ресурсные, валютно-финансовые и иные ограничения, при постоянстве главной цели внедрения проектного управления: обеспечение достижения запланированных результатов должного качества в установленные сроки и повышение эффективности взаимодействий заинтересованных сторон, а также эффективности использования ресурсов в рамках бюджетных ограничений.

Заслуживают внимания инициативы по внедрению проектного управления и руководством проектной деятельностью в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. Ключевым событием следует считать издание распоряжения Минэкономразвития России «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [2]. Центральным звеном Методических рекомендаций [7] служит модель проектно-ориентированной системы управления, дополненная перечнем терминов и их определений; комплектом типовых Положений (по управлению проектами, об управлении мотивацией участников проектов, о проектном комитете, о проектном офисе); описанием типовых функций проектных ролей; архитектурой информационной системы управления проектами; рекомендуемыми учебными модулями по проектному управлению. Кроме того, по результатам работы Петербургского международного экономического форума 19 июня 2015 года Президент России В.В. Путин поручил до 1 ноября 2015 года сформировать в каждом регионе проектные офисы, отвечающие за

реализацию «дорожных карт» по лучшим практикам, выявленным в ходе проведения Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. В продолжение и развитие этой работы на состоявшемся в октябре 2015 года в городе Сочи XIV международном инвестиционном форуме Агентством стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ) были представлены Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [8]. Здесь следует отметить, что разработке структурной и динамической функциональной моделей системы управления региональными инвестиционными процессами (РИП), а также формализованного алгоритма отбора региональных инвестиционных проектов уделено внимание в работах Алабугина А.А., Кочегаровой Л.Г. В частности, эти авторы обращают внимание на то, что при отборе инвестиционных проектов на региональном уровне «не уделяется внимания специфике отрасли инвестиций и особенностям реализации инвестиционного проекта в условиях многофакторного дисбаланса целей и интересов развития» [10, с.289]. Поэтому они предлагают соответствующую методику, основанную на использовании интеграционной модели оценки.

Из работ многих авторов, посвященных моделированию процессов инновационного развития и управления инновационными проектами и программами, хотелось бы отметить работы Баева Л.А., Литке М.Г., Алабугина А.А., Алабугиной Р.А., Топузова Н.К., Циплаковой Е.М. В работах Алабугина А.А., Алабугиной Р.А., Топузова Н.К., Циплаковой Е.М. разрабатываются модели управления коммерциализацией высокотехнологичных инновационных продуктов по факторам согласования интересов производителей и потребителей с применением элементов проектной методологии [11, 38]. Баев Л.А., Литке М.Г., которые разработали обобщённую иерархическую модель многокритериальной оценки инновационных проектов малого и среднего бизнеса, следующим образом характеризуют особенности работы с такими проектами: «Индивидуальная специфичность инновационных проектов влечёт

за собой сложность определения, формулировки и ранжирования значимых критериев оценки. Кроме того, совсем уже проблемной спецификой управления инновационными проектами является изменение характеристик проекта и значимости критериев его оценки в процессе реализации» [12, с.48].

При формировании корпоративной модели управления проектного типа важная роль отводится стандартизации. Закон РФ от 10 июня 1993 года № 5154–1 «О стандартизации» утратил силу с 1 июля 2003 года на основании Федерального закона от 27 декабря 2002 года № 184–ФЗ «О техническом регулировании», но сравнительно недавно был принят, одобрен и подписан Федеральный закон от 29 июня 2015 года № 162–ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», часть положений которого вводится в действие с 1 июля 2016 года. В редакции нового закона стандартизация определяется как «деятельность по разработке (ведению), утверждению, изменению (актуализации), отмене, опубликованию и применению документов по стандартизации и иная деятельность, направленная на достижение упорядоченности в отношении объектов стандартизации» [1, ст. 2, п. 14]. Документ по стандартизации представляет собой «документ, в котором для добровольного и многократного применения устанавливаются общие характеристики объекта стандартизации, а также правила и общие принципы в отношении объекта стандартизации, за исключением случаев, если обязательность применения документов по стандартизации устанавливается настоящим Федеральным законом» [1, ст. 2, п. 1]. При этом под объектами стандартизации понимаются «продукция (работы, услуги), процессы, системы менеджмента, терминология, условные обозначения, исследования (испытания), измерения (включая отбор образцов) и методы испытаний, маркировка, процедуры оценки соответствия и иные объекты» [1, ст. 2, п. 6].

Становление и развитие управления проектами как методологии и сферы профессиональной деятельности неразрывно связано с различными аспектами стандартизации. В настоящее время документы по стандартизации применяются для разработки и внедрения систем управления проектами,

программами и портфелями, проектной деятельностью в организациях, управления компетентностью специалистов в сфере проектного менеджмента, подтверждения соответствия в форме добровольной сертификации персонала и систем проектного менеджмента организаций, в том числе в федеральных органах исполнительной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, муниципальных образованиях и подведомственных им организациях.

Теоретические, методологические и прикладные аспекты стандартизации в управлении проектами находятся в центре внимания международного и национальных профессиональных сообществ и представляющих эти сообщества организаций. Вопросами стандартизации проектного менеджмента занимались такие российские специалисты, как Андреев А.А., Бадин А.А., Бурков В.Н., Володин В.В., Воропаев В.И., Дмитриев А.Г., Дмитриев К.А., Дорожкин В.Р., Дубовик М.Ф., Ильина О.Н., Карлинская Е.В., Ким Ю.В., Клименко О.А., Максин Д.Г., Миронова Л.В., Палагин Е.С., Позняков В.В., Полковников А.В., Попов В.Б., Разу М.Л., Сафонова О.Н., Секлетова Г.И., Семёнов Д.Ю., Софонов М.Ю., Титаренко Б.П., Товб А.С., Трубицын Ю.Ю., Хабаров В.И., Ципес Г.Л., Шестопапов П.Л., Щетинин А.И., Яковлев Ю.В. и др.

В Российской Федерации используются несколько типов стандартов в области управления проектами. Основные из них: национальные стандарты Российской Федерации серии «Проектный менеджмент» [3–5], принятый в качестве национального в 2014 году международный стандарт ISO 21500: 2012 [6], стандарт Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» НТК 3.0 (разработанный на основе стандарта Международной ассоциации управления проектами ICV 3.0) [9]. По мнению В.В. Володина, А.Г. Дмитриева, В.И. Хабарова, принятые в 2011 году национальные стандарты Российской Федерации серии «Проектный менеджмент» стали первым, но весьма робким шагом на пути национальной стандартизации проектной деятельности, поскольку «их небольшой объём не обеспечен необходимой и достаточной информацией для реального применения» [13]. Поэтому работы последних лет

ориентированы на интенсивную разработку стандартов нового поколения, направленную на создание результативной, эффективной и жизнеспособной в условиях внешних вызовов отечественной системы управления проектами. Так, по инициативе АНО «Центр развития и оценки проектного управления» (ЦОРПУ) разрабатываются сразу два национальных стандарта: «Проектный менеджмент. Система управления проектной деятельностью в организации» и «Проектный менеджмент. Требования к проектному офису». Они должны заложить реальную основу для разработки соответствующих корпоративных стандартов и созданию систем корпоративного управления проектного типа.

Из стандартов международных и зарубежных ассоциаций проектного управления, используемых в России, процессный подход наиболее ярко представлен в разработанном PMI Руководстве PMBOK-5; компетентностный подход – в принятом в сентябре 2015 года Международной ассоциацией управления проектами новом стандарте IPMA Competence Baseline Version 4.0 – ICB 4.0, стандарте PMI Project Manager Competency Development Framework – PMCDF и «Рамочном стандарте практической компетентности проектных менеджеров категорий общего уровня 1 и 2» Международного объединения по разработке стандартов управления проектами (GAPPS) – сокращённо GAPPS GL1 & GL2 PM; гейтовый подход – в британском стандарте PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environment 2); ценностный подход – в системе знаний PMAJ «The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)». Здесь необходимо отметить, что поддерживаемый Ассоциацией управления проектами Японии стандарт «P2M» изучается и начинает применяться российскими руководителями инновационных проектов и программ. С особенностями и преимуществами этого стандарта можно ознакомиться, например, в официальном русскоязычном издании книги Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуева, Х. Танаки [39], а также в ранее написанной в соавторстве с Е.И. Евполовым и опубликованной в 2015 году нашей статье [18].

Особую группу составляют профессиональные стандарты – многофункциональные нормативные документы, определяющие в рамках

конкретного вида экономической деятельности (области профессиональной деятельности) требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням.

Профессиональный стандарт предназначен для:

- проведения оценки квалификации и сертификации работников, а также выпускников учреждений профессионального образования;

- формирования государственных образовательных стандартов и программ всех уровней профессионального образования, в том числе обучения персонала на предприятиях, а также для разработки учебно-методических материалов к этим программам;

- решения широкого круга задач в области управления персоналом (разработки стандартов организации, систем мотивации и стимулирования персонала, должностных инструкций; тарификации должностей; подбора и аттестации персонала, планирования карьеры);

- проведения процедур стандартизации и унификации в рамках вида экономической деятельности (установление и поддержание единых требований к содержанию и качеству профессиональной деятельности, согласование наименований должностей, упорядочивание видов трудовой деятельности и т.п.).

Необходимость разработки и введения профессиональных стандартов определена Указом Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Разработка профессиональных стандартов в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 года № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» осуществляется с учётом приоритетных направлений развития экономики и предложений Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. Профессиональные стандарты утверждаются Приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Минтруд России ведёт Реестр профессиональных

стандартов. Утверждённые Минтрудом России профессиональные стандарты являются нормативными правовыми актами.

На основании вступающего в силу Федерального закона от 2 мая 2015 года № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» применение профессиональных стандартов работодателями с 1 июля 2016 года, согласно статье 195.3 ТК РФ, становится обязательным в части содержащихся в них требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения определённой трудовой функции, предусмотренных ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. При применении вышеуказанного положения статьи 195.3 ТК РФ под иными нормативными правовыми актами имеются в виду постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, приказы федеральных органов исполнительной власти, которые устанавливают специальные требования к работникам, выполняющим те или иные трудовые обязанности, носящие нормативный правовой характер [36].

Проекты профессиональных стандартов могут быть инициированы и внесены на рассмотрение в Минтруд России в установленном порядке различными организациями. В настоящее время по инициативе Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» разработан и подготовлен к утверждению профессиональный стандарт «Руководитель проектов». В апреле 2016 года в Аналитическом центре при Правительстве Российской Федерации состоялась презентация и обсуждение проекта этого профессионального стандарта, доработанного с учётом замечаний экспертов профессионального сообщества. Председатель правления Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» А.С. Товб представил логическую структуру стандарта, подготовленную с учётом замечаний в процессе предыдущих обсуждений, выделил набор квалификационных групп, трудовых и смежных функций, при освоении которых руководитель будет отвечать вызовам времени. Открывая обсуждение,

начальник Управления проектного менеджмента в государственном секторе О.Н. Сафонова отметила, что стандарт исключительно важен для профессионального сообщества, работодателей и образовательных учреждений и должен быть принят уже в 2016 году. В ходе обсуждения эксперты внесли свои предложения по совершенствованию проекта представленного стандарта [35].

Кроме того, необходимо отметить, что ещё 18 ноября 2014 года приказом № 893н Минтруда России был утверждён профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий». Стандарт был подготовлен группой ведущих российских компаний, работающих в этой области; ответственная организация-разработчик – ООО «Научно-производственный центр «1С», город Москва.

При формировании национальной модели корпоративного управления проектного типа существенное внимание следует уделить управлению качеством проектов. Качество проекта можно определить как совокупность характеристик проекта как объекта управления и системы управления проектом, обуславливающих степень пригодности удовлетворять потребности заинтересованных сторон, эффективно достигать поставленные цели и получать запланированные результаты в установленные сроки. В соответствии с Национальными требованиями к компетентности специалистов по управлению проектами: «Управление качеством в проекте – раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для обеспечения качества управления проектом и получаемых результатов (продуктов и/или услуг) проекта» [9, с.190]. Управление качеством проекта возлагается на менеджеров проекта, программы или портфеля и является частью всеобщего управления качеством (TQM) родительской (постоянной) организации. Формированию измеримого понятия качества проекта, показателям качества проектной деятельности, а также разработке модели измерения качества проекта, в частности – проекта внедрения информационной системы (ИТ-проекта), уделялось внимание, например, в работе Ильина В.В. [27], которая

внесла весомый вклад в системное представление об оценке качества проектов. Для сравнения проектов и определения лучшего из них на основе комплексного подхода Международной ассоциацией управления проектами была разработана специальная модель совершенства проекта (IPMA PROJECT EXCELLENCE MODEL), используемая российской Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ». Следует обратить внимание, что модель совершенства проекта использует метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступают асессоры «IPMA/СОВНЕТ», количество которых варьируется в зависимости от категории (масштаба) проекта.

При разработке и применении модели корпоративного управления проектного типа необходимо помнить не только об управлении качеством проектов, но и о критериях качества самого управления [28].

Таким образом, работа по формированию новой национальной модели корпоративного управления проектного типа, уже началась и продолжает активно осуществляться. Подтверждением этому служит то, что в Российской Федерации уже действует несколько программ по оценке и добровольной сертификации корпоративных систем управления проектного типа. Одна из первых – программа международной сертификации «IPMA – Delta», инициированная российской Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ» по модели Международной ассоциации управления проектами (IPMA). По этой модели были сертифицированы Сбербанк России, Екатеринбургская электросетевая компания, Нижнетагильский завод металлических конструкций, а в настоящее время проводится сертификация инжиниринговой компании АО «НИАЭП». Другим примером служит сертификация систем управления проектной деятельностью в организации по модели «ИСО ПМ», разработанной Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации и Экспертным Советом АНО «Центр оценки и развития проектного управления» в процессе работ по организации ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе и подведомственных организациях «Проектный Олимп». Это

дифференцированная система сертификации, учитывающая доминирующий статус организации в контрактных проектах (заказчик, генподрядчик или подрядчик). Победителями I конкурса «Проектный Олимп» (2014) стали:

Федеральное казначейство Российской Федерации – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом менее 500 млн. руб. в федеральных органах исполнительной власти и подведомственных организациях»;

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 млн. руб. в федеральных органах исполнительной власти и подведомственных организациях»;

Департамент труда и занятости населения Тюменской области – в номинации «Системы управления внутренними проектами организации в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях»;

ГБНУ «Московский институт развития образования» – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом менее 500 млн. руб. в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях»;

Правительство Белгородской области (Департамент внутренней и кадровой политики) – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 млн. руб. в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях»;

ГК «Росатом» – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 млн. руб. в госкорпорациях, институтах развития, государственных компаниях»;

Министерство Тульской области по информатизации и связи – в специальной номинации Минкомсвязи России «Системы управления программами, проектами и мероприятиями в области информатизации региональных и муниципальных органов исполнительной власти и их

подведомственных организаций» и другие органы исполнительной власти различных уровней и организации;

Департамент информационных технологий города Москвы – в специальной номинации Минкомсвязи России «Системы управления программами, проектами и мероприятиями в области информатизации региональных и муниципальных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций»;

Комитет информатизации и связи Республики Коми – в специальной номинации Минкомсвязи России «Системы управления программами, проектами и мероприятиями в области информатизации региональных и муниципальных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций»;

ОАО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева – в специальной номинации Минпромторга России «Системы управления проектной деятельностью промышленного предприятия»;

ФГУП «Московский эндокринный завод» – в специальной номинации Минпромторга России «Системы управления проектной деятельностью промышленного предприятия»;

Казанский авиационный завод им. С.П. Горбунова – филиал ОАО «Туполев» – в специальной номинации Минпромторга России «За эффективную информационно-аналитическую систему управления рисками предприятия»;

ФУ «Информационный центр персонифицированного учёта» – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 млн. руб. в федеральных органах исполнительной власти и подведомственных организациях» и в специальной номинации Минкомсвязи России «Системы управления программами, проектами и мероприятиями в области информатизации федеральных органов исполнительной власти и их подведомственных организаций»;

ОАО «КАМАЗ» – в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом менее 500 млн. руб. в госкорпорациях, институтах развития, государственных компаниях» и в специальной номинации Минпромторга России «Системы управления проектной деятельностью промышленного предприятия» [33,34].

21-22 мая 2015 года в рамках Второго Форума молодых учёных U-NOVUS Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Аналитический центр при Правительстве РФ провели Всероссийскую конференцию «Лучшие практики управления проектами – 2015» и церемонию награждения победителей конкурса «Лучший проект года – 2015» в городе Томск. Место проведения конференции было выбрано не случайно – Томская область входит в Ассоциацию инновационных регионов России, которая была создана в 2010 году. Кроме того, в 2015 году исполнилось 25 лет Томскому технопарку – первому в Российской Федерации. В настоящее время Особая экономическая зона (ОЭЗ) технико-внедренческого типа «Томск» является территорией комфортных условий для инновационного бизнеса. Наконец, Томская область является пилотной площадкой второго уровня по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. В работе конференции приняли участие Шестопалов П.Л. – руководитель Дирекции по внедрению проектного управления в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве РФ (в настоящее время – референт Департамента экономики и финансов Правительства Российской Федерации), Барыкин А.Н. – заместитель директора Департамента проектного управления Министерства промышленности и торговли РФ и другие официальные лица [15].

В число финалистов 2015 года вошла Объединённая компания Атомстройэкспорт – НИАЭП, представляющая ГК «Росатом», с проектом создания системы управления проектами проектирования и строительства АЭС. Этот проект занял первое место в номинации «Большие и мега-проекты», став «ЗОЛОТЫМ».

В номинации «Средние проекты» «золотым» был признан проект создания многофункционального центра (МФЦ) в Ярославской области «Государственные услуги по-новому: просто, комфортно, легко». Этот же проект был удостоен «золотой» награды в специальной номинации Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации.

В номинации «Малые проекты» «золотым» стал проект «Создание комплексной системы экстренного оповещения населения о чрезвычайных ситуациях (КСЭОН)», разработанный и осуществлённый ООО «УЦСБ» по заказу Главного управления МЧС России по Тюменской области. «Серебро» получил проект «Формирование региональной модели государственного управления посредством народной экспертизы» Белгородской области. Этот же проект удостоен «серебряной» награды в специальной номинации Аналитического центра при Правительстве РФ. Ещё одно «серебро» в номинации «Малые проекты» получил проект «Повышение прозрачности системы бухгалтерского учёта государственных образовательных учреждений Тульской области (заказчик – Минобразования Тульской области). Этот же проект удостоен «бронзы» в специальной номинации Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. «Бронзовыми» стали проекты «Компьютерная грамота для бабушек и дедушек: полезно и доступно!» Ярославской области и проект создания культурного центра в городе Короча Белгородской области.

П.Л. Шестопапов в Томске был модератором круглого стола «Профессиональное управление проектной деятельностью в государственном секторе». Приведу его мнение о конкурсе «Проектный Олимп»: «В 2014 году перед началом конкурса мы ставили перед собой довольно амбициозные цели: собрать от 70 до 100 заявок, вовлечь участников не менее чем из 20 субъектов Российской Федерации, создать от 2 до 4 специальных номинаций при поддержке федеральных министерств. Честно признаюсь, многие участники Оргкомитета конкурса довольно скептически относились к достижению таких количественных показателей, но реальные цифры превзошли все наши

ожидания. На конкурс поступили заявки от 102 организаций государственного сектора. Наиболее активными участниками оказались региональные органы: из 28 субъектов Российской Федерации поступило более 60 заявок. Более 30 конкурсантов выразили желание участвовать в специальных номинациях Минкомсвязи и Минпромторга России. Конкурс был поддержан на самом высоком уровне. В жюри вошли представители Аппарата Правительства, Администрации Президента Российской Федерации, Минэкономразвития России, Минпромторга России, Минкомсвязи России. Мы планируем привлечь в качестве партнёров ещё несколько федеральных министерств. Методика оценки конкурса показала свою состоятельность, поэтому существенных изменений она не претерпит. Возможно, мы адаптируем методику для новых специальных номинаций. В планах Аналитического центра создание целостной и эффективной системы сбора и распространения лучших практик в проектном управлении. В ближайшей перспективе мы будем адаптировать конкурс под самые востребованные и актуальные инструменты проектного управления» [33].

В сентябре 2016 года Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», АНО «Центр оценки и развития проектного управления» планируют проведение конференции «Лучшие практики управления проектами – 2016» и церемонии награждения победителей конкурса «Лучший проект года – 2016» в Ярославле. Ожидается проведение мастер-классов от лучших специалистов проектного управления, управляющих проектами и заказчиков проектов, а также работа клуба победителей конкурса разных лет.

А в ноябре 2016 года в Москве на конференции в Аналитическом центре при Правительстве Российской Федерации будут подведены итоги уже III конкурса «Проектный Олимп».

Более подробно различные аспекты методологии проектного управления, важные при формировании и применении национальной модели корпоративного управления проектного типа, представлены работами автора главы, опубликованными в период с 2014 года по 2016 год [19-26].

ГЛАВА 5 ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА

Возможность и эффективность инновационного развития регионов определяется объемом и направлениями инвестирования. На практике, однако, наблюдается недостаточное инвестиционное обеспечение именно инновационного типа развития. Содержанием инвестиционно-инновационной политики региона является обеспечение инновационно-воспроизводственного развития на базе использования конкурентных преимуществ региона. Реализация такой политики предполагает активное привлечение инвестиций, что объективно возможно лишь при наличии инвестиционной привлекательности региона.

Инвестиционная привлекательность в общем виде представляет совокупность свойств некоторого объекта, выступающих побудительным мотивом для принятия решения инвестором о начале инвестиционного процесса. Поскольку между различными объектами наблюдается конкуренция за инвестиционные ресурсы, инвестиционная привлекательность является важнейшим фактором конкурентоспособности объекта, желающего получить инвестиции.

Инвестиционная привлекательность региона является субъективно-объективной экономической категорией, отражающей суждение потенциального инвестора о системной характеристике складывающихся в регионе факторов, определяющих возможности и ограничения инвестиционных вложений.

В свою очередь, инновационная привлекательность отражает интерес инвестора к объекту инвестирования (фирма, регион и т.д.), позволяющему реализовать инновационные замыслы с наибольшей эффективностью.

Большинство ученых, рассматривающих инвестиционную привлекательность считают, что она определяется инвестиционным потенциалом и инвестиционным риском (см., например, [4, с. 66]). Инвестиционный потенциал отражает реальную готовность региона к

эффективному применению инвестиций с гарантией сохранности капитала и получения прибыли инвестором. Рассматриваемый потенциал включает следующие составляющие [4, с. 66, 67]:

- инновационный, связанный с уровнем развития науки, современных наукоемких и высокотехнологичных производств;
- производственный, отражающий наличие производственных мощностей и возможностей;
- институциональный, охватывающий рыночные институты, привлекательные законодательные условия;
- интеллектуальный, оцениваемый через уровень и качество человеческого капитала;
- финансовый, включающий сбалансированность регионального бюджета, прибыльность отраслей экономики, возможность использования средств региона для инвестирования;
- потребительский, равный совокупной покупательной способности населения;
- инфраструктурный, отражающий экономико-географическое положение региона, наличие и развитость объектов инфраструктуры, их подготовленность для инвестиционных проектов;
- трудовой, связанный с наличием трудовых ресурсов с необходимым образованием, квалификацией;
- ресурсно-сырьевой, имеющий важное значение для инвестиционных проектов, связанных с использованием сырьевых ресурсов.

Другая составляющая инвестиционной привлекательности – инвестиционный риск – включает наличие и региональные характеристики экономического, финансового, политического, социального, экологического, криминального и законодательного рисков.

В исследованиях, посвященных инвестициям, инвестиционная привлекательность рассматривается в основном с экономической точки зрения.

Так, Т.В. Теплова считает, что «в основе рассмотрения инвестиционной привлекательности лежат три ключевых понятия:

- 1) «справедливая стоимость» (true value), или «адекватная цена», «обоснованная стоимость» объекта инвестирования в текущий момент;
- 2) складывающаяся текущая цена на рынке (которая диагностируется по недавно завершённым сделкам или в процессе переговоров с продавцом, а также по биржевым котировкам);
- 3) оценка возможности роста стоимости (цены) в будущем» [7, с. 37].

Вместе с тем, в современных условиях все большее внимание уделяется неэкономическим факторам устойчивого социально-экономического развития.

Отмеченное связано с тем, что наблюдается переход от индустриальной экономики, базирующейся на использовании сырьевых ресурсов, к инновационной экономике, дающей возможность выйти на новый конкурентоспособный уровень социально-экономического развития страны и регионов. Подобное направление развития предполагает глубокие структурные преобразования в регионе, важнейшим из которых является формирование региональной инновационной системы (РеИНС).

РеИНС укрупнено должна состоять из следующих подсистем:

1. Подсистема генерации знаний, включающая научно-исследовательские организации, учебные заведения, социальные сети, создающие и развивающие знания инновационного характера.
2. Подсистема трансфера знаний, создающая возможность передачи новых знаний, технологий, продуктов, для практического использования, коммерциализации инноваций.
3. Подсистема поддержки инноваций, обеспечивающая инновационную и бизнес-поддержку (бизнес-инкубаторы, технопарки, технополисы), инновационной деятельности.
4. Подсистема производства, превращающая новые знания в инновационную продукцию действующих фирм или через создание новых фирм.

5. Подсистема финансирования, ориентированная на обеспечение инновационной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами через бюджетное финансирование, самофинансирование фирм, кредитование, инвестирование.

6. Подсистема подготовки кадров, формирующая для региона кадры необходимые для создания новых знаний, технологий, продуктов, а также для их эффективного применения.

7. Институциональная подсистема, которая через нормативно-правовые документы обеспечивает активную инновационную деятельность, регулирует ее в соответствии с государственной и региональной инновационной политикой.

Рассмотренные выше подсистемы в той или иной форме присущи всем инновационным системам. Вместе с тем, как показывает теория и практика, такие системы могут существенно различаться в зависимости от выбранной модели инновационного развития. Определенное отставание России в инновационном развитии позволяет перейти непосредственно к современной системной модели инновации, минуя раннюю линейную модель, где было разделено производство инноваций и их коммерциализация.

Системная модель инновационного развития региона позволяет учесть системную природу инновационного развития, взаимозависимость в таком процессе производителей и потребителей инноваций при их создании и коммерциализации.

Переход на системное инновационное развитие региона включает следующие этапы:

Первый этап: согласование интересов. Определяются основные участники будущей инновационной системы, обеспечивается их согласие в отношении инновационной политики региона. В частности, определяются возможные инновационные инвесторы.

Второй этап: анализ инновационного потенциала. Анализируются существующие инновационные региональные активы. Выявляются активы, которые можно перевести в инновационные и активы, которые необходимо

создать в будущем. Для анализа могут использоваться традиционные методы – PEST, SWOT и т.п. С 1990-х гг. широко используется метод Форсайта, позволяющий проанализировать и спрогнозировать сценарии будущего инновационного развития регионов.

Особое внимание должно быть уделено рассмотрению имеющихся конкурентных преимуществ региона: выгодное территориальное расположение, технологические потенциалы предприятий, развитая система образования, природные ресурсы, транспортная и энергетическая инфраструктура. Отмеченное, с одной стороны, отражает сильные стороны региона, а с другой – создает возможности для привлечения инвесторов.

Третий этап: создание специфической структуры управления. Данная структура предполагает участие в региональном инновационном управлении представителей всех заинтересованных сторон, как со стороны региона, так и со стороны инвесторов. Необходимо также учитывать мнение представителей различных групп населения, которые будут положительно (повышение качества и уровня жизни) или отрицательно (сокращение и модификация рабочих мест, экологическое загрязнение) затронуты инновациями.

Четвертый этап: определение видения будущего региона. Устанавливается на какой уровень выйдет регион благодаря инновационному развитию. Экономическое видение предполагает существенный рост регионального валового продукта, повышение конкурентоспособности региона в национальном и международном масштабах. Социальное видение ориентируется на рост доходов населения, достойное образование и здравоохранение, развитие культурного потенциала общества.

Пятый этап: определение приоритетов развития. В соответствии со Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020г. основными приоритетами на уровне региона являются: создание инновационного человека, инновационного бизнеса, эффективной науки, инфраструктуры инноваций, инновационного управления.

Шестой этап: формирование плана перехода на инновационное развитие. Определяются и формализуются правила и инструменты, с помощью которых регион обеспечит достижение приоритетных инновационных целей. Существенное внимание уделяется стимулированию инновационного развития фирм и организаций региона. Весьма результативным является стимулирование инновационного предпринимательства, ориентированного на создание нового бизнеса, основанного на инновациях. Определяется вклад инвесторов в рассматриваемое развитие. Для проверки эффективности региональных мер поддержки инноваций используются пилотные проекты, с помощью которых в относительно небольшом масштабе оцениваются положительные и отрицательные результаты инновационных решений.

Седьмой этап: Мониторинг и оценка. В течение срока инновационного развития отслеживаются прогресс выполнения и степень достижения стратегических целей. Для мониторинга и оценки могут использоваться следующие группы показателей:

- объемы научно-инновационной деятельности;
- технико-экономическая и финансовая деятельность в рамках инновационных проектов;
- обеспечение эффективной инновационной деятельности;
- деятельность по трансферу и распространению инноваций в регионе;
- показатели поддержки инновационной деятельности со стороны региона.

В условиях функционирования РеИНС региональные органы управления должны обеспечить:

- развитие межрегионального и международного научно-технического сотрудничества;
- содействие в решении повседневных информационных задач и проблем (получение информации и знаний, их перемещение между организациями и людьми и т.п.) в рамках инновационной деятельности;
- формирование и распространение современных, важных для региона инновационных знаний;

- организацию, управление и распоряжение инновациями, которыми могут использовать объекты деятельности на территории;
- поддержку инноваций и знаний прорывного характера для использования при решении задач современного развития региона;
- создание интерактивного обучающего окружения, в котором фирмы, организации, региональные и местные органы управления постоянно обмениваются информацией и знаниями, используют возможности РеИНС для формирования, усвоения и использования инноваций в практической усложняющейся деятельности.

Создание РеИНС ориентировано на выход на новый, недостижимый при традиционном инерционном развитии, уровень социально-экономического развития регионов, за счет того, что обеспечивается:

- создание сбалансированного, устойчиво развивающегося сектора знаний, обеспечивающего расширенное воспроизводство инноваций, делающих регион, его фирмы и организации конкурентоспособными на внутреннем и мировом рынках;
- осуществление научно-технической модернизации экономики и социальной сферы региона для перехода на современный пятый технологический уклад;
- выход региона на качественно новый уровень жизни населения.

В конечном итоге, инновации и современные знания, при их результативном, рациональном, экономически и социально эффективном использовании в рамках РеИНС создают реальные возможности достижения комплекса социально-экономических целей регионального развития в современных кризисных условиях.

Важнейшим компонентом РеИНС является интеллектуальный капитал, наличие которого у региона привлекательно для инвестора, поскольку уменьшает инвестиционный риск, увеличивает вероятность получения инновационных результатов.

Интеллектуальный капитал отражает экономическое использование специфического нематериального ресурса, применяемого наряду с

материальными ресурсами, – организационного интеллекта. Вводимое понятие в общем виде отражает продуктивную способность региона, основанную на его совокупных знаниях, включающих знания отдельных людей (экономическая форма – человеческий капитал), внутри региональные формализованные знания (экономическая форма, организационный капитал), и внешние знания (экономическая форма – клиентский капитал).

Для определения места и возможности интеллектуального капитала в обеспечении инновационной привлекательности региона необходимо более подробно рассмотреть сущность организационного интеллекта региона. Следует отметить сложность, противоречивость и недостаточную научную проработанность данного понятия. Ученые затрагивают отдельные стороны и проявления организационного интеллекта (организационное научение, управление знаниями, управление талантами и т.п.) и практически не рассматривают его системную сущность, содержание, использование, развитие.

Для системного исследования организационного интеллекта региона используем подходы, применяемые психологами для изучения феномена интеллекта человека.

Феноменологический подход рассматривает интеллект как форму сознания. В рамках данного подхода сознание региона можно представить как форму духовного освоения им своего бытия в окружающем мире. Гештальт-психологическая теория ориентирует на формирование регионом ясного осмысленного образа, привлекательного для потенциальных инвесторов. Конкурентные возможности региона в современных условиях определяются тем, что у разных регионов формируются различные образы одинаковых инновационных ситуаций. Формирование образа определяется базой знаний региона, которая отражает суммарную компетентность организаций региона и возможности развития общего интеллекта в результате инновационных инвестиций. Результативные свойства интеллектуальной деятельности региона производны по отношению к инновационным изменениям организационного сознания. Привлекателен тот регион, который не просто обладает базой знаний,

но и имеет отлаженные механизмы и приобретения, организации и применения знаний, в частности, в рамках инновационного развития.

Генетический подход предполагает, что интеллект организации является результатом ее постоянного приспособления к требованиям внешней среды, в нашем случае, к инвесторам, в условиях взаимодействия с ними. Такая адаптация представляет собой единство процесса ассимиляции (воспроизведение элементов среды, необходимых инвесторам, в знаниях региона) и процесса аккомодации (изменение сложившихся систем знаний в зависимости от требований объективного мира в лице инвесторов). Организационный интеллект региона с течением времени проходит последовательные стадии адаптации. В ходе развития самого региона наблюдается процесс перехода от стратегии централизации, когда территория руководствуется собственными представлениями или полагается на случайность, к стратегии децентрализации, при которой регион «освобождается» от чисто внутренней ориентации и начинает учитывать объективные ситуации и возможное множество точек зрения разных инвесторов. Вместе с тем, практика свидетельствует, что регионы, столкнувшиеся со сложными и неопределенными задачами развития, могут действовать субъективно, «забывают» о сформированных возможностях своего интеллекта, позволяющего привлечь эффективных инвесторов.

Социо-культурный подход, в свою очередь, ориентирует на понимание организационного интеллекта как результата процесса социализации, связанного с развитием в регионе системы образования, культуры, традиций и т.д. В последнее время растет внимание к организационной культуре, позволяющей выйти за пределы формализованного опыта и оказывающей влияние на характер интеллектуальных предпочтений, формирование избирательного отношения к инвесторам.

Культура во многом определяет своеобразие интеллектуальных возможностей разных регионов, прежде всего потому, что они расположены на разных территориях и имеют различное по численности и структуре населения.

При этом, однако, такое различие следует определять не терминами «хороший – плохой», а терминами «такой – другой». Национальная и территориальная культура, проигрывая в одних характеристиках, учитываемых инвесторами, может компенсировать это другими, более важными параметрами интеллектуальных возможностей. Также следует учитывать, что взаимный культурный обмен, сопровождающий инвестиции, усиливает возможности любого региона и, наоборот, излишняя ориентация на «свою» культуру может снизить их инвестиционную привлекательность.

Развитие интеллектуальных возможностей региона в рамках данного подхода предполагает усвоение содержания доминирующих культурных ценностей и ориентаций. В современных условиях они приобретают интернациональный характер, происходит универсализация механизмов интеллектуальной активности и региона и инвесторов. Подтверждением этому, в частности, служит использование при обучении зарубежных методик, учебников, подходов, которые отражают культуры определенных стран. Знания специалиста приобретают межкультурный характер, что положительно влияет на интеллектуальные возможности региона, особенно в условиях глобализации экономики.

Процессуально-деятельностный подход связывает организационный интеллект региона с определенной деятельностью. При данном подходе происходит увязка интеллектуальной активности с социально-экономическим функционированием региона. Интеллект региона развивается по мере того, как региональные организации активно включают в свои управленческие процессы основные мыслительные операции: анализ, синтез, обобщение. Примером могут служить использование сбалансированной системы показателей, реинжиниринг на основе анализа бизнес-процессов и т.д. Рассматриваемый подход учитывает циклическую динамичность характеристик интеллектуального процесса: деятельность – интеллектуальное развитие – более эффективная деятельность. Важную роль в интеллектуальном развитии региональных организаций играют их мотивация и цели. Недостаток у региона

и ее субъектов знаний и информации, не позволяют, в частности, ставить и реализовывать инновационные цели.

Образовательный подход ориентирует на понимание того, что интеллект региона раскрывается и усиливается через различные процедуры индивидуального и организационного обучения. Интеллектуальное развитие региональных организаций можно представить через формирование иерархически организованных комплексов обучения для получения специфических инновационных знаний: общеорганизационных, по направлениям деятельности, групповых и индивидуальных.

Организационный интеллект региона имеет прямую и обратную связь с динамическим процессом взаимодействия ее организаций с внешней средой. Фактором обеспечивающим развитие такого интеллекта является мобильность (гибкость, изменчивость) поведения региональных организаций. Такая мобильность связана с накопленным опытом (знаниями), компетентным пониманием своих возможностей и оптимизмом относительно их использования. Разным организациям требуются различные специализированные формы обучения, приспособления к внешней среде. Ориентация на использование традиционного обучения приводит организации к широкому применению сложившихся способов решения проблем, что уменьшает их инновационную конкурентоспособность по сравнению с творческими организациями.

Информационный подход увязывает организационный интеллект региона с протекающими в его организациях информационными процессами. Общим недостатком исследований интеллектуального капитала является увлечение рассмотрением только видов информации, входящих и выходящих информационных потоков и т.п., что не позволяет отразить интеллектуальные способности организации. Необходимо оценивать скорость получения, усвоения и реального использования новой информации (знаний). При оптимальной информационной скорости организация может эффективно усвоить новую информацию, и не «опоздать» с ее применением. Здесь

большую роль играют современные базы данных, информационные сети, формируемые в данном регионе, к которым могут иметь доступ региональные организации.

Значимость регуляционного подхода, заключается в том, что он рассматривает интеллект как важный механизм регуляции поведенческой активности. Организационный интеллект региона должен быть способен тормозить импульсивные преждевременные решения в той или иной сфере, приостанавливать их реализацию до момента пока ситуация (проблема) не будет верно осмыслена, понята и признана. В результате решение считавшееся «правильным» может быть трансформировано или даже исключено. Определим важные регуляционные особенности организационного интеллекта региона:

- оптимальная сдержанность реакции региональных организаций на положительные и отрицательные ситуации, позволяющая избежать ошибок;
- осмысление ситуаций на обобщенном уровне с подключением абстракции и науки, содействующее глубокому пониманию действительности;
- мышление в различных направлениях, обдуманый выбор среди множества объективно подходящих вариантов инновационного развития.

В интеллектуальном капитале регионе следует выделять важную составляющую – инновационный интеллектуальный капитал (ИнИк), наличие которого позволяет решать следующие важные задачи:

- создание новшеств, нахождение новых решений, учитывающих специфику региона;
- внедрение новшеств в практику региональных организаций, коммерциализация инноваций;
- оценка инновационных возможностей привлекаемых в регион инвесторов.

Содержанием ИнИк являются инновационные знания, которые определяют инновационную способность региональных организаций создавать (приобретать) и реализовывать новшества. Данная способность зависит от положения региона в системе координат деятельности, которыми могут быть номенклатура, ассортимент, объемы, качество и другие показатели.

Инновационное развитие региона обусловлено тем, что существующая система координат и соответствующие ей традиционные способности, характерные для индустриального уклада, теряют по объективным и субъективным причинам свою эффективность, не обеспечивают необходимое развитие. Новому инновационному состоянию требуются специфические продукты, объемы, показатели качества и т.д., однако, имеющиеся и используемые традиционные знания в своей основе недостаточны для такого перехода. В связи с этим, изменение системы координат региона деятельности невозможно в рамках ранее сложившегося у него ИнИк.

Возможны следующие направления преобразования ИнИк:

- сохранение основы с изменением содержания ее элементов: знаний, умений, навыков;
- обеспечение общей направленности на современное инновационное развитие;
- формирование видов деятельности, ориентированных на инновационное развитие региона.

Каждое из перечисленных направлений требует различных инновационных способностей региона. Приведем составленное на основе классификации источников возможностей инноваций П. Друкера [3], содержание таких способностей (таблица 1).

Таблица 1. Возможности и инновационная способность региона

Возможности	Инновационная способность региона
Неожиданности	Быстрая реакция на неожиданности, опережение в развитии других регионов
Несоответствие	Видеть проблемы, отклонения в социально-экономическом развитии
Необходимость	Видение отрицательных последствий бездеятельности, статики, неиспользования инноваций
Изменение в промышленности или структуре рынка	Владение информацией и знаниями, позволяющими использовать инновационные изменения
Демография	Умение оценивать влияние инновационных изменений на состав и структуру, уровень жизни населения региона
Изменения в восприятии	Видение новой культуры и потребностей
Новая информация	Восприятие, понимание и быстрое использование новой информации в целях инновационного развития

Используем модели инновационного процесса [2] для определения возможных вариантов развития ИнИк конкретного региона:

1. Модель технологического толчка. Предполагается, что новое знание обязательно превращается в инновацию, что, в свою очередь, создает дополнительные возможности как для производства, так и для получения обновленных знаний.

2. Модель «вытягивания рынком». Региональные организации эффективны в той мере, в какой они выявляют рыночную потребность и реализуют новшества, удовлетворяющие такую потребность, что обеспечивает развитие регионального рынка и конкурентоспособность региона.

3. Интерактивная, рекурсивная, сопряженная модель. Регион использует знания, связанные с новшествами, а также знания, возникающие в результате организованных коммуникаций между участниками инновационного процесса, прежде всего, при взаимодействии с инновационными инвесторами.

4. Цепная модель Клайна-Розенберга. Регион обеспечивает свое инновационное развитие, опираясь на комплекс новых знаний, полученных в результате научных исследований. Кроме того, используются накопленный обществом опыт и знания, полученные в ходе обучения. Все это делает возможным реальное инновационное развитие региона.

5. Интегрированная модель. Инновационные способности региона определяются кооперацией носителей новых знаний как внутри региона, так и во внешней среде, особая роль при этом принадлежит внешним инвесторам. Управление инновационным процессом идет по цепочке создания ценностей важных для региона.

6. Модель стратегических сетей. Новое знание региона возникает в рамках стратегического взаимодействия с внешней средой, которая задает характер будущего в виде инновационной экономики. Также учитывается стратегическое партнерство регионов, их региональных организаций и внешних инвесторов.

Рассмотрим изменение ИнИк региона по стадиям его жизненного цикла, определяющим характер инновационного развития региона.

1. Стадия зарождения связана с инициацией инновационного направления развития. Здесь важное значение имеет творческая составляющая ИнИк, которая активизируется путем использования методов активизации мышления («мозговой штурм» и др.).

2. Стадия выделения инноваций, которые станут основой для дальнейшего развития региона. ИнИк, с одной стороны, выполняет роль объективного «фильтра», позволяющего найти наиболее эффективную и перспективную для региона инновацию, а с другой – роль основного ресурса, делающего такую инновацию реализуемой.

3. Стадия организационного оформления инноваций. ИнИк обеспечивает возможность обоснования и формирования инновационных проектов, которые через систему обучения, программное обеспечение, документацию и т.д. будут реализованы.

4. Стадия раннего роста. Оценивается социально-экономическая эффективность инноваций. Используя аналитические и информационные возможности ИнИк, определяют насколько инновация целесообразна для региона в дальнейшем.

5. Стадия расширения наступает, когда инновационная продукция, созданная благодаря инвестициям, начинает давать ощутимый результат региону (увеличивает валовый региональный продукт). Инновация закрепляется в экономике региона, а ИнИк переходит в обычный производственный интеллектуальный капитал, заменяя в нем прежние знания, навыки, умения.

Развитие ИнИк позволяет региону перейти на современный инновационный уровень, для которого характерны следующие особенности:

- основой конкурентоспособности являются инновации;
- имеется возможность не приспособливаться, а воздействовать на внешнюю среду благодаря инновационной привлекательности региона;
- осуществляется управленческая деятельность инновационного характера, как на уровне региона, так и в отдельных фирмах;
- расширяется потенциал дальнейшего инновационного развития.

Регион с инновационно-ориентированной экономикой в состоянии эффективно выполнять специфические виды деятельности:

- выявление способов удовлетворения нужд и потребностей общества за счет инноваций;
- определения стратегий и направлений развития на основе инноваций;
- привлечение инновационно-ориентированных инвесторов;
- адаптация всех систем региона и управления ими к инновациям;
- создание новой региональной культуры, деловых и социальных процессов, соответствующих инновационной экономике;
- получение реального социально-экономического эффекта от инноваций, которые с течением времени будут занимать все большую долю в валовом региональном продукте.

Инновационный интеллектуальный капитал являет не самоцелью, а средством развития региона. Через него осуществляется связь региона с инновационными инвесторами, объективизируются управленческие решения, учитывающие реальные возможности инноваций в решении проблем.

Инвестиции являются результатом осознанного отказа от текущего потребления в пользу возможного большего дохода и следовательно, потребления в будущем. Такой отказ связан со специфическим инвестиционным поведением (таблица 2).

Таблица 2. Характеристики поведения

Характеристики	Потребительское поведение	Инвестиционное поведение
Цель	Текущее потребление	Будущие доходы
Задачи	Оперативные	Стратегические
Адаптация к внешней среде	Реактивная	Активная
Роль будущего	Частично учитывается	Определяющая
Результат	Удовлетворение текущих потребностей	Формирование новых возможностей
Основной инструмент	Приобретение товаров, услуг, накопление	Инвестирование
Оценка эффективности	Состояние текущего удовлетворения потребностей	Стратегическое развитие
Способ достижения целей	Использование средств для потребления	Использование средств для развития

Поведение обусловлено осознанием людьми потребностей и условий, в которых происходит их удовлетворение. Используя широко распространенную классификацию потребностей А. Маслоу, определим характеристики инновационной инвестиционной установки и условия, в которых эта установка возникает и реализуется (таблица 3).

Таблица 3. Связь потребностей и инновационной инвестиционной установки

Потребности	Инновационная инвестиционная установка	Сопутствующие условия
Физиологические	Удовлетворение с использованием инноваций	Наличие соответствующих инноваций
Безопасности	Долгосрочная, стратегическая безопасность	Возрастающие угрозы и неопределенность
Социальная	Расширение социального взаимодействия и социальных результатов	Возрастание роли социума, морали, этики при инвестировании
Признание	Формирование дополнительного имиджа	Положительное отношение к развитию, динамике
Самовыражение	Инновационные инвестиции как результат эффективного мышления и действий	Признание роли инноваций в современной экономике

Учитывая различные аспекты, определяющие инновационное поведение инвесторов, обратим особое внимание на нематериальные социальные факторы. Прежде всего, это влияние культуры, включающей определенные ценности, стандарты поведения, характер восприятия объектов и процессов, стиль мышления.

Культура во многом влияет на цели инвестора, его понимание значимости инвестирования, определяет отношение к месту инвестирования (страна, регион) и к объектам вложения средств. Можно считать, что инвестиции в рамках одной страны, а тем более, региона осуществляются в рамках одной культуры. Однако, следует учитывать различие культур инвесторов (корпоративные культуры) и культуры страны (региона) в целом, особенно если в регион привлекаются иностранные инвесторы. Региону как «потребителю» инвестиций необходимо понять нюансы культуры инвесторов. От правильной

межкультурной коммуникации зачастую зависит придет ли инвестор в регион. Следует избегать ошибок односторонней ориентации на особенности культуры инвестора и, наоборот, упора на специфику национальной и региональной культур. От культурного аспекта часто зависит, будет ли иностранный инвестор вообще рассматривать возможность соответствующих вложений.

Можно выделить следующие варианты отношений культур региона и инвестора (рисунок 1).

		Отношение инвестора к культуре региона	
		Принимается	Не принимается
Отношение региона к культуре инвестора	Принимается	Соглашение	Воздействие
	Не принимается	Анализ	Расхождение

Рисунок 1. Варианты взаимодействия культур инвестора и региона

Соглашение отражает ситуацию реальной схожести (близости) культур инвестора и региона. Положительным фактором, сглаживающим различие культур, может служить и заинтересованная готовность сторон к реализации проектов. Такой вариант также действует, когда различие культур считается не принципиальным или нивелируется ожидаемым эффектом от инвестиций.

Воздействие. Регион заинтересован в инвесторе и стремится преодолеть его отрицательную установку. Региональные органы предпринимают для этого специальные действия по сглаживанию и адаптации определенных норм, мнений и т.д. инвестора путем информирования его о схожих аспектах культур, показа, что схожесть более существенна, чем различие.

Анализ. Регион отрицательно воспринимает инвестора, однако, поскольку инвестор положительно относится к региону, необходим непредвзятый анализ различных элементов культуры инвестора с точки зрения приемлемости уступок региона для решения задач своего развития. Рассматривается возможность компромиссного взаимодействия со взаимным изменением компонентов культуры сторон.

Расхождение. Стороны не готовы к взаимодействию в силу существенного различия норм, отношений и т.д. Противодействие может возникать по вопросам коррупции, экологии, прав человека, прав собственности и т.д. Выходом из такого положения является изменение культуры одной или обеих сторон для перехода в другие представленные выше результативные состояния.

При рассмотрении поведенческого компонента установки следует также учитывать, что инвесторы могут относиться к разным группам юридических и физических лиц, объединениям юридических лиц, государственным органам и органам местного самоуправления, имеющим различные интересы. Выделяют группы стратегических и портфельных инвесторов. Несомненно, что каждая из них обладает специфическим инвестиционным поведением, которое должен учитывать регион. Например, консервативный инвестор заботится, прежде всего, о надежности и избегает инновационных инвестиций с высоким риском. Такому инвестору регион должен создать соответствующие привлекательные условия и максимально уменьшить возможность появления рискованных ситуаций. С другой стороны, венчурный инвестор стремится к высокой доходности своих рискованных инновационных инвестиций. Регион должен быть готов к принятию таких инвесторов и способствовать уменьшению риска их вложений.

Важно учитывать влияние на установку инвестора представления о новом будущем, создаваемом в результате реализации инвестиционных проектов. Инвестиции в психологическом смысле можно представить как способ улучшения инвестором своего будущего за счет развития внешних объектов. Сущность такого понимания можно отразить через концепцию «возможного «я» [6, с.158]. Рассмотрим содержание основных аспектов данной концепции применительно к установке инвестора.

Представление о самом себе / самовосприятие. К типичным психологическим особенностям инвестора относятся готовность к инвестированию, степень рискованности, патриотизм. Представление влияет на характер инвестиции, например, патриотизм проявляется в предпочтении

инвестирования в своем регионе даже при наличии более эффективных вариантов в других регионах.

Самооценка/самовнушение. Для инвестора характерно стремление к возможно более высокой самооценке, которая объективно повышается после реализации эффективных проектов. Инвестор осуществляет выбор оптимального (рационального) решения, которое не только даст высокий доход, но и повысит его самооценку и регион должен содействовать этому.

Уверенность в себе. Наличие такой уверенности имеет особое значение при инновационном инвестировании, поскольку обеспечивает принятие и реализацию объективно рискованных инновационных проектов. Также следует учитывать, что эффективные инвестиции в данном регионе повышают уверенность и инвестора и региона, тем самым, способствуют их долгосрочным отношениям.

Идеальное «я». Несомненно, что одним из идеалов инвестора является представление о себе как об эффективном собственнике, постоянно приумножающем свой капитал. С другой стороны, у региона существует свое представление об «идеальном инвесторе», которое включает надежность, стабильность, состоятельность, лояльность к региону, готовность решать социальные и экологические проблемы, нравственность и этичность по отношению к работникам и обществу, соблюдение правовых и других норм. Регион рассматривает характеристики потенциальных инвесторов и привлекает тех из них, которые максимально близки к отмеченному «идеалу». С учетом этого, инвестор стремящийся вложить средства в данном регионе, должен показать наличие у него соответствующих «идеальных» характеристик.

Процесс формирования необходимой региону установки у инвестора предполагает наличие инвестиционной привлекательности, т.е. качественных убеждающих аргументов, основанных на учете психологических обобщенностей инвестора в рамках социально-экономических условий реализации его инвестиций в регионе.

Инвестор действует в многогранной окружающей среде. Необходимость локализации инвестиций в определенном месте и проекте с учетом ограниченности инвестиционных возможностей заставляет инвестора активно использовать для принятия решений формализованные и неформализованные (коммуникационные) данные. Создается внутренний комплекс ассоциативных представлений инвестора, формируемый и актуализируемый извне, но являющийся результатом внутреннего освоения – интериоризации. Отмеченное требует учета психологического аспекта взаимодействия инвестора и региона как объекта его вложений. Региону необходимо сформировать у потенциального инвестора представление (установку) своей инновационной привлекательности. Методические рекомендации по формированию последней представлены ниже.

Для понимания характера создания необходимого восприятия инновационной привлекательности региона рассмотрим содержание основных этапов процесса восприятия, через которые проходит инвестор [1].

1. Выделение (обнаружение) объекта как целого. Регион через непосредственное или опосредованное (информационное, рекламное, PR и т.д.) взаимодействие с инвестором должен обеспечить формирование у инвестора образа региона как сложного, экономически и социально ориентированного объекта, способного создать эффективные условия для инвестирования в настоящее время и в будущем.

2. Выделение отдельных признаков в объекте. На наш взгляд, продуктивным является рассмотрение региона как «товара» для инвестора – «покупателя». «Товаром» выступают возможности региона в целом, его отдельных территорий (муниципальных образований), наличные региональные целевые программы и проекты. Регион должен обеспечить привлекательность своего соответствующего «товара» и его характеристик, создать условия для «покупки» его инвестором через вложения им соответствующих средств.

Привлекательность региона как инвестиционного объекта представим через брендовый подход [1], но с учетом особенностей такого объекта:

- суть: возможность получения прибыли инвестором при вложении средств региональные объекты;
- индивидуальность: возможная величина прибыли, рентабельности, срок окупаемости вложений и др., в конечном итоге, определяемые особенностями региона;
- ценности: результаты инвестиций соответствуют экономическим, социальным, политическим, экологическим, морально-этическим ценностям и региона и инвестора;
- преимущества: инвестор получает финансовую, территориальную, трудовую, интеллектуальную поддержку со стороны региона;
- атрибуты: особые характеристики территории, природы, климата, культуры, отношений положительно воспринимаемые инвестором;
- «аура»: общий имидж региона и его инвестиционных объектов в сравнении с другими регионами, в национальной и, возможно, в международной среде.

3. Выделение когнитивного содержания объекта. Важное значение для принятия инвестиционных решений имеет учет наличия эффекта стереотипизации. Необходимо преодолеть возможный отрицательный стереотип региона и максимизировать положительный для инвестора стереотипа через маркетинговое продвижение региона. Отмеченному способствует непосредственное знакомство инвестора с регионом и его объектами. Следует учитывать и эффект ореола через создание общего позитивного впечатления о регионе, влияющего в дальнейшем на преимущественно положительную оценку отдельных его характеристик и объектов. Регион также должен сформировать контрфакты, идущие вниз, т.е. инвестор должен однозначно представлять, что инвестирование в данном регионе эффективно и нет смысла корректировать свое поведение. меняя территорию инвестирования.

4. Формирование образа объекта, как основы деятельности. Рассмотренные выше этапы формируют восприятие, определенное представление о регионе. Для реального инвестирования необходима

активизация представлений, основой которых являются психологические ассоциации. Важно, чтобы базовое представление о целевом объекте инвестирования инвестор ассоциативно связывал именно с данным регионом.

Активизация базового представления может осуществляться за счет непосредственного позитивного восприятия, например, посещения данного региона, или через восприятие знака. Устойчивая ассоциативная связь («регион – это объект эффективного инвестирования») формируется путем многократного совместного воспроизведения знака («объект эффективного инвестирования») и характеристик региона, рассматриваемого как уникальная совокупность свойств (климатических, природных), предметов, людей и организаций, расположенных на определенной территории, которые способствуют эффективности инноваций. Следует учитывать, что объекты региона удалены от инвестора в пространстве, а причинно-следственные связи – во времени. Такое отчуждение преодолевается доведением до инвестора необходимой и достаточной конкретизирующей и убедительной информации.

Базовое понимание региона объективно индивидуализировано и неопределенно. Индивидуальность связана с многообразием региональных объектов и их характеристик, любые из которых могут иметь то или иное значение в решениях инвестора. Неопределенность заключается в том, что требуется активизация выбора из неочевидного множества достаточно равноправных мнений инвестора о направлениях вложения средств. Для преодоления такой проблемы необходима ситуативная активизация со стороны региона, путем создания некоторых реальных или информационных ситуаций (выставки, семинары), привлекательных для инвестора.

Ассоциативные представления об инвестиционной привлекательности региона обеспечиваются за счет:

- институционального обеспечения инвестиций;
- стабильности и, одновременно, гибкости законодательных механизмов;
- кадрового и ресурсного обеспечения реализации инвестиционных проектов;
- создания инфраструктуры, необходимой для реализации проектов;

- совместной координации инвестиционной деятельности;
- содействия полному, результативному использованию инвестиционных ресурсов в интересах инвестора и региона.

В конечном итоге, у инвестора должно сформироваться обобщенное позитивное представление о регионе. как объекте эффективного инвестирования, для которого характерно рациональное сочетание рыночных и стимулирующих механизмов при осуществлении инвестиционной деятельности, т.е. сформироваться определенная установка.

«Установка... это общая ориентация человека на тот или другой социальный объект, предшествующий действию и выражающая предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта.

Знание социальных установок людей позволяет с известной степенью достоверности прогнозировать их поведение в некоторых ситуациях» [5, с. 587].

Установка обеспечивает специфическое и стабильное восприятие внешних воздействий и уравнивает личность инвестора со средой региона. Регион должен активно участвовать в формировании конкретизированной региональной установки инвестора, учитывая, что любая установка включает три компонента: когнитивный, эмоциональный и поведенческий.

Когнитивный компонент связан с формированием у инвестора определенного мнения (знаний) об объекте (регионе).

С учетом этого, регион должен представить достоверную информацию об:

- инвестиционном и ресурсном потенциале региона;
- инвестиционном риске, характерном для региона и действиях по его предотвращению или уменьшению;
- законодательно-нормативных условиях, обеспечивающих возможности и защиту инвестиций и собственности.

Эмоциональный компонент региональной установки инвестора предполагает наличие его положительного настроения и отношения к региону, формируемых через:

- непосредственное чувственное восприятие региона во время посещения, бесед с руководством и т.п.;
- восприятие знакового представления региона (информация, PR и т.п.).

Поведенческий компонент отражает реальные действия инвестора в рамках определенного инвестиционного проекта.

Регион должен обеспечить отсутствие барьеров, препятствий, сложностей на пути реализации проектов. Особое внимание должно быть уделено преодолению административных барьеров и коррупции.

Формированию позитивной установки и положительного имиджа региона способствует такой мощный инструмент как внешняя рекомендация региона [1]. В качестве рекомендующих могут выступать инвесторы, осуществлявшие ранее вложения в регион, федеральные органы, различные предпринимательские и другие организации. Регион в определенном смысле зависит от рекомендующего, но обладает достаточной свободой в развитии собственных ассоциаций и индивидуальности.

Основная роль рекомендателя – обеспечение доверия, которое тем больше, чем большее значение имеет рекомендатель в глазах инвестора.

Вместе с тем, ошибкой является преувеличение влияния рекомендации, особенно когда рекомендатель недостаточно известен или не ценен в глазах инвестора.

Регион может использовать и условную (неявную) рекомендацию. Условный рекомендатель может заявить о регионе в рамках общего перечня регионов, в виде данных о результатах опросов, где среди прочих присутствует регион и т.п.

В целом, позитивное влияние рекомендаций на инвестора зависит от ряда условий:

- известность рекомендателя;
- доверие к форме и содержанию представления характеристик региона;
- объективное представление региона;
- реальное отображение имиджа региона.

Обобщая, отметим, что процесс формирования у инвестора положительного отношения к инновационным инвестициям в регионе предполагает наличие объективных убедительных аргументов, основанных на понимании психологических особенностей инвестора в рамках социально-экономических условий реализации его инновационных проектов в данном регионе.

ГЛАВА 6 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

В целом тенденции управления человеческими ресурсами имеют глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации производительного и творческого потенциала своих работников [6].

Основополагающим теоретическим положением новой концепции является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов. В этом заключается не терминологическое, а принципиальное отличие концепции управления человеческими ресурсами от концепции управления персоналом.

Развитие теории управления и смежных областей знаний: экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики, менеджмента и др., проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере социально-трудовых отношений внесли существенный вклад в формирование концепции управления человеческими ресурсами. Среди многообразия объективных предпосылок формирования концепции управления и развития человеческих ресурсов при осуществлении корпоративного контроля, основными являются [9]:

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих более глубоких знаний, высокопрофессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и

предпринимательских способностей. В современном производстве управление людьми приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности и стратегического развития.

2. В результате влияния макроэкономических факторов происходит изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции. Осуществляется постепенная переориентация производства с массового, многосерийного на мелкосерийное. Диверсификационная серийность и адекватная ей гибкая адаптивность производства, по мнению ряда ученых, станут производственной парадигмой XXI века. Быстрая приспособляемость к непрерывно изменяющемуся спросу усиливает потребность в более высоком уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

3. Реструктуризация предприятий на основе внедрения наукоемких и инновационных производств и технологий, изменение форм организации труда требуют от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества. Такой работник не соответствует классической тейлористской системе организации труда, предписывающей ему роль «винтика», механического исполнителя указаний руководства. На пороге XXI века формируется новый, более зрелый тип личности работника, который стремится стать равноправным партнером, активным соучастником или даже совладельцем предприятия.

Резюмируя представленные взгляды можно сказать, что в настоящее время каждый руководитель должен стремиться знать и помнить, что человек - сложная биосоциальная и социально- психологическая система, обладающая таким числом разнообразных психологических свойств и находящаяся в таком количестве внешних зависимостей, что, прежде чем обращаться к нему с серьезным заданием или управлять им, надо его детально изучить, узнать его гражданские, социально-психологические и профессиональные ориентации,

побудители, мотивы, интеллектуальные возможности, эмоционально-волевые качества, этические установки; надо также знать особенности его характера, его опыт, отношение к миру и окружающим его людям [3,6,7].

В современных условиях на качество управления фирмой, предприятием, организацией влияют множество факторов как объективных, так и субъективных. Одним из самых важных являются правильно построенная структура и разделение труда, наличие всех необходимых ресурсов, современные технологии. На эффективность управления влияет отношение персонала к работе, руководителю и организации.

Теоретическую основу исследования данной проблемы представляют труды известных зарубежных и отечественных ученых. Среди них работы М. Вебера, Г. Десслера, Т. Питерса, Ф.У. Тейлора, А. Файоля, И.Н. Герчиковой, А.Л. Журавлева, А.Б. Крутик, Т.С. Кабаченко, И.В. Романенко, О.С. Виханского, А.И. Наумова, В.П. Пугачева, Ю. Г. Одегов, А. Я. Кибанова и других.

Управление человеческими ресурсами - социальная активизация работников, направленная на возрастание их вклада в решение семейных, социальных, профессиональных проблем. Но главное - это вовлечение в трудовую деятельность [5].

Несмотря на сохраняющийся уровень безработицы в мире, в развитых странах на одного работника в среднем приходится более двух работ. При этом сокращается средняя продолжительность рабочего дня из-за перехода на неполный рабочий день, но при этом увеличивается продолжительность рабочей недели, превысив в некоторых видах профессиональной деятельности 40 часов. В результате, персонал предприятий стал разделяться на две части: постоянный штат, который стараются административно закрепить, и временный из работающих неполный рабочий день и на договорной основе.

Идеологическим стержнем информационного общества является человеческий фактор, который можно рассматривать наряду с другими факторами - экономическим, машинным, природным. Смысл человеческого

фактора заключается в том, что, несмотря на достижения в развитии сверхсложной техники и тончайшей технологии, роль человека- работника не уменьшилась, а растет.

Связь экономического фактора с человеческим, заключается в том, что ход социально- экономического прогресса зависит от неуклонного повышения производительности труда не столько за счет внедрения новой техники, сколько благодаря высокой квалификации тех, кто этой техникой пользуется. Высокую квалификацию обеспечивает не производственное обучение как таковое, а профессиональная культура обучающихся. При этом профессиональная культура работников тесно связана с адекватной культурой производства и непосредственно зависит от общей культуры, а последняя формируется на основе образования, которое нужно давать с учетом характера человека, чтобы ясно было - чему его учить и как учить.

К пониманию этого шли долгим и мучительным путем, и вехами здесь стали три известные концепции. Первая полагает, что человек в принципе не хочет трудиться, и его надо как-то заставлять это делать. Вторая: к работнику следует относиться чисто по-человечески, отдавая, по возможности, машине – «машинное», а человеку – «человеческое». Третья - в работнике важно видеть личность и экономически пользоваться тем, что отличает одну личность от другой.

Работник перестает быть просто наемной силой. Он должен быть заинтересован в процессе и результатах своего труда. Существует, по крайней мере, пять факторов такой мотивированности:

- 1) соответствие характера работы характеру работника;
- 2) зарплата, выполняющая функцию обратной связи и складывающаяся на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях;
- 3) комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой;
- 4) чувство хозяина, испытываемое на любом рабочем месте;

5) самоуправление - уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на технологию производства, организацию управления, подбор и расстановку персонала[6].

Идея человеческого фактора заставила переименовать отделы кадров в службы персонала, повысить их значимость, поставив во главе руководителя в ранге заместителя главы предприятия, поднять уровень квалификации работающих с персоналом, распределив между ними многочисленные профессиональные функции.

Характерно, что исчезновение специальности мастера на промышленном производстве в некоторых организациях, традиционно занимавшегося распределением работ и надзором, совпало с появлением менеджера по персоналу. Сейчас насчитывается несколько видов этого менеджмента, наряду с инспектурой и консультированием.

Как видим, работа с персоналом - типично межотраслевая отрасль практической деятельности, где свой вклад вносят многие науки: психология, менеджмент, социальная психология, социология, организационное поведение и другие дисциплины.

Внутриорганизационная политика предусматривает, прежде всего, объединение персонала на основе индивидуальных целей (зарплата) для достижения общей цели (прибыль и процветание компании). Создание имиджа организации, в поддержании которого участвует персонал, укрепление связей и взаимопонимания между руководством и персоналом. Создание всеобщей единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы; поддержание высокого профессионализма. Контроль за мотивированностью; поддержание благоприятного психологического и морального климата, переход на единую контрактную систему, равномерно распределяющую ответственность и меняющую стиль руководства. Сейчас практически каждая организация старается выпускать свою газету или информационный бюллетень. Там сообщаются все производственные новости, разъясняются приказы и инструкции, ведется хроника мероприятий, даются советы по безопасности

(личной, домашней, дорожной, рабочей), комментируются поездки руководящих лиц, цитируются их высказывания, в том числе на житейские темы, широко используется юмор.

Под хорошей работой понимается не только количество и качество выпускаемой продукции, новаторство, но индивидуальный вклад в прибыль, оперативность в выполнении распоряжений и инструкций, удовлетворение спроса на информацию и услуги, приращение числа клиентов. Все это определяется общим понятием - профессионализм.

Формирование современной концепции управления и развития человеческих ресурсов обусловлено действием целого ряда объективных факторов, которые в настоящее время проявляют себя и в российской экономике. Хотя в мире имеются разнообразные подходы к управлению людьми в сфере производства, обусловленные национальными и историческими особенностями, можно выделить общие современные тенденции. Главным является то, что человеческий фактор рассматривается как основной, главный ресурс организации, который определяет эффективность ее развития и конкурентные преимущества в будущем.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях осуществляется переход от управления персоналом «по-советски» к управлению человеческими ресурсами. Поэтому сейчас является актуальным обобщение зарубежного опыта с целью его практического использования на отечественных предприятиях.

В наше время в мировой управленческой практике существует большое количество разнообразных моделей, подходов к управлению человеческими ресурсами. Одной из причин их появления является стремление менеджеров получить наивысшую отдачу от человеческих ресурсов для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

В современной науке и практике менеджмента, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и

стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно выделить основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами, основным из которых является признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность [8,9].

Принцип стратегического подхода: ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

Принцип инвестиционности, заключающийся в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием человеческих ресурсов организации. Принцип соотношения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

Принцип самоуправления и демократизации можно определить как активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

Принцип развития: современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту

их компетенции и мотивации для достижения, как общих организационных целей, так и для удовлетворения личных потребностей.

Принцип качества трудовой жизни: в условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления человеческими ресурсами, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления и развития человеческих ресурсов на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

Современная концепция управления и развития человеческих ресурсов многими исследователями данного феномена рассматривается как система теоретико-методологических положений, раскрывающих возрастающую роль человеческих ресурсов не только как экономического ресурса, приносящего прибыль, но и как социальной ценности организации и общества в целом.

Практическая реализация современных концепций управления человеческими ресурсами в организациях развитых стран во многом способствовала разрешению выявившегося в конце XX века противоречия между возросшим потенциалом технологической системы производства и низкой степенью реализации трудового и творческого потенциала.

Особенно актуальной и сложной представляется эта проблема для российской экономики. Поэтому проведение исследования зарубежного опыта, безусловно, представляет не только научный, но и практический интерес для менеджмента отечественных предприятий. Формирование и реализация концепции управления и развития человеческих ресурсов на отечественных предприятиях - длительный и сложный процесс, на результативность которого оказывают воздействие множество объективных и субъективных факторов: прежде всего, это незыблемость технократического управления с оставшимися элементами командно-административного руководства советской экономикой; ориентация на получение краткосрочных и быстрых прибылей; издержки системного социально-экономического и политического кризиса в обществе. Все это затрудняет внедрение идей и принципов концепции управления и развития человеческих ресурсов.

Но вместе с этим следует подчеркнуть, что в управленческом мышлении современных российских руководителей уже формируется признание человека в качестве главной производительной силы, а управление человеческими ресурсами как важного фактора повышения эффективности организации. Это находит практическое воплощение в виде попыток реформирования деятельности кадровых служб, разработки социальных программ, совершенствования системы оплаты и стимулирования труда. То есть налицо ориентация передовых российских менеджеров на внедрение новых подходов к управлению человеческими ресурсами, которые отражают передовые зарубежные достижения, интегрированные в культурно-историческую специфику и реальную инфраструктуру нашей страны на пороге нового тысячелетия.

Важнейшими направлениями управления на промышленных предприятиях являются: расширение полномочий работников, изменение или отказ от каких бы то ни было форм контроля, совместное принятие хозяйственных решений, создание атмосферы доверия и уважения, развитие различных механизмов стимулирования труда и, как итог повышение качества трудовой деятельности. То есть на первый план выдвигается требование комплексного, системного подхода к человеческому ресурсу во взаимосвязи со стратегическими установками фирмы, создания корпоративной культуры инновационного типа.

Современное общество уже вошло в новое состояние, которое определяется многими учеными как постиндустриальное информационное и происходящие связанные с этим изменения оказывают влияние на все экономические аспекты, формирующие состояние общества и функционирование предприятий.

В настоящее время существуют различные взгляды на совокупность работников предприятий, которые определяют подходы к процессу управления, раскрывают сущность взаимоотношений работников в процессе производства. На наш взгляд, наиболее адекватным условиям информационного общества является подход к совокупности работников организации как к ее человеческим ресурсам.

Действительно, в общем плане ресурсы — это то, что используется в процессе производства товаров или услуг, что необходимо для функционирования этого процесса и что, в конечном итоге, играет свою роль в реализации целей организации. Определение же «человеческие», как отмечают авторы словаря «Управление персоналом подчеркивает особенность этого вида ресурсов, указывает на новое наполнение их содержания набором человеческих качеств:

интеллектом, делающим реакцию на внешнее воздействие не механической, а осмысленной, а также двусторонним процесс взаимодействия между субъектом и объектом управления;

способностью к постоянному совершенствованию и развитию, что является долговременным источником развития и повышения эффективности организации;

способностью выбирать определенный вид деятельности, осознанно ставя перед собой определенные цели, что может стать либо источником оптимизации человеческих ресурсов, если выбор вида деятельности происходит внутри организации, а цели осуществляющих такой выбор работников совпадают с целями организации, либо с источником деструктивных для организации процессов, когда при выборе нового вида деятельности цели работника противоречат целям организации [3, с. 43].

Таким образом, человеческие ресурсы можно рассматривать как понятие, характеризующее с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал организации. Наряду с традиционными признаками, которые присущи таким понятиям как кадры, персонал, рабочая сила, трудовые ресурсы — понятие «человеческие ресурсы» включает и такие качественные признаки, как способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития, общую культуру и нравственные ценности, способность к самоорганизации, синергетический эффект коллективной работы как результат «командного духа», мотивацию, предприимчивость и другие. Если строгое содержание понятий «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального» [8, с. 49].

По смыслу понятие «человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Работники организации, являясь основным ее ресурсом и участвуя во всех аспектах деятельности организации, во всех бизнес-процессах, подчиняясь законам развития и жизнедеятельности организации, со своей стороны,

оказывают воздействие на организацию, определяя ее деловую и функциональную стратегию, планируют и управляют ресурсами, в том числе и человеческими.

Таким образом, управление человеческими ресурсами взаимосвязано и согласовано со стратегией организации, а, следовательно, должно быть определено и должно реализовываться как стратегическое. Целью стратегического управления человеческими ресурсами, по мнению ряда исследователей во главе с Ю. Г. Одеговым и П. В. Журавлевым [8. с. 142], является совмещение наличных человеческих ресурсов с корпоративными стратегическими целями организации, развитие целостной и сильной корпоративной культуры и сбалансированности настоящих и будущих потребностей.

Анализ и обобщение различных подходов к определению содержания концепции управления и развития человеческих ресурсов при корпоративном управлении дает нам основание выделить следующие главные особенности и признаки человеческих ресурсов как объекта управления:

- трансформация «человека экономического» в «человека социального» объективно предполагает введение нового понятия «человеческие ресурсы», которое по содержанию намного шире и глубже понятия «человеческий фактор»; понимание того, что развитие человеческих ресурсов приносит пользу как организации в целом, т. к. повышается ее результативность, так и каждому работнику в частности, т. к. увеличивает его ценность для организации и ценность как профессионала на рынке труда;
- тесная связь процессов обучения и развития со стратегией организации.

В соответствии с определением Армстронга М.: «цели развития человеческих ресурсов должны быть связаны со стратегическими целями организации», т. к. субъектом развития человеческих ресурсов являются и те, кто определяет эти стратегические цели, и те, в результате работы которых они реализуются [3, с. 39].

Здесь обучение необходимо рассматривать не как разовый, фрагментарный акт деятельности, а как основная составляющая процесса развития человеческих ресурсов, встроенного в общую стратегию развития организации. Исходя из этого положения, управление и развитие человеческих ресурсов приобретает стратегическую значимость для организации в различных циклах ее развития, т. к. непрерывное развитие организации связано с развитием ее структуры, ценностей и обычаев, поведения, взаимоотношений и профессиональных качеств ее персонала.

Ответственность каждого работника за свое профессиональное развитие, т. к. из простого реципиента он превращается в потребителя, способного влиять на процесс обучения и отвечать за его результаты;

Рассматривая управление и развитие человеческих ресурсов при корпоративном управлении, можно сделать вывод, что развитие человеческих ресурсов организации, будучи одной из основных функций управления, должно осуществляться, исходя из стратегии организации. Именно в рамках стратегии рассматриваются миссия организации, цели, ценности, политика и планы развития организации. Все это должно найти отражение в политике развития человеческих ресурсов, учитывающей текущее и перспективное состояние человеческих ресурсов, а также возможность использования эффективных, доступных и адекватных форм и методов их развития.

Для успешного управления человеческими ресурсами необходимы планирование найма, отбор и обучение.

Для обеспечения поступления на работу компетентных граждан необходима система квалификационных требований, включающая детальные требования к профессиональному образованию, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным и личностным качествам, знаниям, навыкам и умениям [6].

Современная система отбора кадров – это комплекс мероприятий по планированию найма, привлечению и оценке претендентов,

предусматривающий установление соответствия их профессионального уровня квалификационным требованиям к должностям (проверка представленных претендентами документов, проведение тестирования или применение иных методов оценки на соответствие базовым и функциональным квалификационным требованиям к знаниям, навыкам и умениям, а также профессиональным и личностным качествам) и оценку соответствия замещаемой должности в ходе исполнения должностных обязанностей.

Рассмотрим указанные понятия. Планирование найма - прогнозное определение потребности в численности и уровне квалификации кадров, а также оптимальной структуре организации их деятельности, исходя из стратегических целей и тактических задач организации и ее структурных подразделений, осуществляемое в целях оптимального распределения должностных обязанностей.

Основной целью планирования найма является организация эффективной работы по обеспечению человеческими ресурсами в заданные сроки и с минимальными издержками.

Задача планирования найма - заблаговременно найти на должность, которая вакантна или в ближайшее время станет вакантной, потенциального претендента, соответствующего установленным квалификационным требованиям, для дальнейшего исполнения должностных обязанностей после успешного прохождения отборочных процедур и назначения на должность.

Исходя из специфики функционирования организации, для расчета потребности в служащих могут быть использованы следующие методы.

Метод трудоемкости. В ходе использования данного метода определяются задачи и действия для служащего, регистрация их во времени. Результатом такого исследования станет определение целесообразности тех или иных операций (действий), а также их значимость. Данный подход позволит отказаться от некоторых действий в пользу выполнения более значимых либо принять решение о сокращении служащих, совместив обязанности нескольких в рамках одной должности.

Метод экспертных оценок. Данный метод основан на мнении руководителей структурных подразделений. В основе метода - профессиональный опыт и интуиция. Следует отметить, что это не самый точный из всех приведенных, но опытом компенсируется недостаток необходимой информации.

Метод экстраполяции. При использовании данного метода происходит перенос существующей на данный момент в организации ситуации на планируемый период, учитывая специфику функций, изменения финансовой ситуации и т.д. Метод подходит для использования на короткий период, в течение которого большинство условий функционирования структурного подразделения останутся прежними.

При планировании найма на среднесрочную перспективу (от одного года до трех) целесообразен метод трудоемкости, так как всякая конкретная задача имеет свой "жизненный" цикл, в течение которого повторяется приблизительно одинаковый набор действий по ее реализации. В этой связи планирование найма будет основано на оценке процедурных возможностей персонала.

В случае планирования найма, ориентированного на достижение стратегических целей организации, которое возможно в течение длительного периода времени (около пяти лет), наиболее достоверным является метод экспертных оценок. Учитывая, что в обозначенный период с большей долей вероятности изменятся условия функционирования и будут скорректированы задачи, важнейшим основанием планирования найма является способность служащих к адаптации в новых условиях.

Привлечение кадров представляет систему целенаправленных действий кадровых служб организации по поиску и подбору граждан, готовых к поступлению на гражданскую службу и соответствующих, по предварительной оценке, квалификационным требованиям, а также по продвижению служащих на вышестоящие и иные должности на данном предприятии.

Отбор кадров - процесс оценивания претендентов на соответствие квалификационным требованиям в целях выбора из их числа наиболее

подходящих для замещения должностей.

Квалификационные требования к претендентам для замещения должностей состоят из требований к:

- образованию (уровню и специальности (направлению подготовки) и при необходимости специализации);
- стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;
- профессиональным и личностным качествам;
- знаниям, навыкам и умениям, необходимым для замещения должностей.

Указанные требования можно разделить на две составляющие: базовые и функциональные.

Базовые квалификационные требования - требования к претенденту, соответствие которым необходимо для исполнения должностных обязанностей вне зависимости от направления профессиональной служебной деятельности (далее - направление деятельности) и специализации по направлению деятельности. Базовые квалификационные требования включают требования к:

- уровню профессионального образования;
- продолжительности стажа работы по специальности, направлению подготовки вне зависимости от направления деятельности;
- знаниям и навыкам;
- профессиональным и личностным качествам, а также соответствующим им навыкам и умениям.

Функциональные квалификационные требования - требования, соответствие которым необходимо для исполнения должностных обязанностей по направлению деятельности и специализации по направлению деятельности. Функциональные квалификационные требования устанавливаются по направлениям деятельности, осуществляемым в организации.

Рассмотрим современные технологии, позволяющие осуществлять отбор персонала на должности [5].

Тестирование. Тест представляет собой перечень вопросов и несколько вариантов ответа на каждый вопрос, среди которых один или несколько ответов

являются правильными.

Первым этапом отбора является проверка соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям, которые включают:

- знание государственного языка Российской Федерации - русского языка;
- знания и навыки в области информационно-коммуникационных технологий.

Кроме тестирования, для проверки профессиональных знаний целесообразно проводить психологическое тестирование, в рамках которого оцениваются способности и личностные качества.

Анкетирование - метод, в котором в качестве средства для сбора сведений о кандидате используется специально оформленный список вопросов (опросный лист). Существенной особенностью анкетного опроса является опосредованный характер взаимодействия между представителем нанимателя и кандидатом (респондентом), которые общаются при помощи анкеты, поскольку респондент сам читает предлагаемые ему вопросы и сам фиксирует свои ответы.

Преимущества анкетирования и тестирования:

- экономия средств, времени, человеческих ресурсов;
- возможность охвата больших групп респондентов, например при помощи информационно-коммуникационной сети "Интернет";
- высокая формализация результатов;
- минимум влияния исследователя на респондента;
- оперативность;
- возможность использования информационно-телекоммуникационных средств связи для опроса.

Однако тестирование и анкетирование имеет существенный недостаток - отсутствие непосредственного общения с кандидатом. Чтобы компенсировать его, применение данного метода следует сочетать с использованием более содержательных исследовательских методов.

Интервью - беседа между людьми, при которой проводящий интервью

специалист (интервьюер) задает вопросы своему собеседнику и получает ответы. В целях проведения отбора рекомендуется использовать следующие виды интервью: биографическое, техническое и поведенческое (или интервью по компетенциям).

Биографическое интервью представляет собой исследование прошлого опыта кандидата, где интервьюер старается задать вопросы об образовании, стаже (опыте) работы, интересах и планах кандидата.

Техническое интервью - структурированный тип интервью, в котором кандидатам задается стандартный набор, направленный на оценку профессиональных знаний и навыков кандидата.

Поведенческое интервью (интервью по компетенциям) является частным видом структурированного интервью, при проведении которого вопросы интервьюера направлены на выявление профессиональных качеств (компетенций) кандидата, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей по конкретной должности. Вопросы в поведенческом интервью в основном ориентированы на приведение кандидатами конкретных примеров, описывающих ситуации, в которых кандидаты продемонстрировали или не продемонстрировали требуемое поведение. Они задаются систематическим образом для того, чтобы в итоге можно было получить информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждому профессиональному качеству (компетенции).

Особая разновидность интервью - панельное (групповое) интервью, при котором с соискателем общаются несколько интервьюеров.

В процессе одной беседы с кандидатом можно сочетать разные виды интервью.

Центр оценки персонала - специально разработанная методика, состоящая из комплекса упражнений, имитирующих рабочие ситуации, выполняемых под наблюдением специально обученной группы экспертов, оценивающей каждого кандидата по ряду заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения, для выявления кандидатов, обладающих

профессиональными и личностными качествами и проявляющих желаемое поведение, необходимое для успешного выполнения в дальнейшем должностных обязанностей [5]. Главное достоинство метода - возможность проведения комплексной оценки кандидатов, основанной на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку психологических и профессиональных особенностей кандидатов.

Преимущества метода заключаются в следующем:

- кандидаты выполняют упражнения, которые наиболее приближены к реальным служебным ситуациям;
- одного кандидата одновременно оценивают несколько наблюдателей, что обеспечивает более объективную оценку, чем при проведении интервью;
- кандидаты обладают одинаковыми возможностями и условиями для демонстрации своих навыков, так как все упражнения четко структурированы и жестко ограничены по времени;
- всех кандидатов оценивают по одинаковому набору критериев, что обеспечивает возможность сопоставления всех оценок, выставленных в рамках центра оценки персонала.

Выбор оптимальных методов оценки кандидата осуществляется кадровой службой по согласованию с руководителем, в котором замещается вакантная должность. Подбор методов для оценки кандидата должен быть дифференцированным и зависит от уровня должности и вида профессиональной служебной деятельности (руководящая, контрольно-надзорная, аналитическая, обеспечивающая и т.п.).

В то же время в целях объективности проведения отбора, а также для выявления наиболее достойного кандидата рекомендуется использовать не менее 2 - 3 методов оценки.

В качестве критериев выбора иных методов оценки можно использовать:

- уровень должности;
- обязанности в соответствии с должностной инструкцией;
- содержание и значимость соответствия кандидата функциональным

квалификационным требованиям (например, знание законодательства, включая определенные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы, связанные с направлением деятельности и специализацией по направлению деятельности);

- значимость наличия профессиональных и личностных качеств, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Приведем пример деятельности центра оценки персонала.

Центр оценки персонала - комплексная процедура, позволяющая использовать различные методы оценки кандидатов на замещение должностей, сопоставлять данные, полученные разными методами, и формировать обобщенную и уточненную характеристику оцениваемого кандидата. Суть метода - в моделировании ключевых моментов деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессиональные качества. Главной особенностью центров оценки в их современном понимании является процесс многосторонней оценки. Это обеспечивается за счет того, что группа участников выполняет разные упражнения под наблюдением группы подготовленных наблюдателей, которые оценивают действия каждого участника по ряду заранее определенных и непосредственно связанных с профессиональной деятельностью показателей. Решения принимаются после объединения всех фрагментов информации.

Основные характеристики метода:

- система оценки направлена на выявление актуального уровня знаний и навыков кандидатов;

- используются различные упражнения и методики оценки;

- оценивается поведение кандидата, а не причины такого поведения;

- каждый участник оценивается несколькими экспертами;

- фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени для достижения большей объективности.

Процедура центра оценки может быть использована не только для отбора кандидатов, но и для формирования кадрового резерва из граждан с высоким управленческим потенциалом, которые после соответствующей подготовки

могут занять должности категории «руководители», а также иным должностям, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование собственной деятельности и деятельности г служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей организации, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).

Согласно передовым международным практикам в центре оценки могут использоваться следующие типы упражнений (деловых игр):

- групповые дискуссии;
- ролевые игры;
- упражнения на сбор информации;
- аналитические упражнения и презентации;
- индивидуальные деловые упражнения;
- упражнение на составление расписаний.

Групповые дискуссии. Групповые дискуссии представляют собой групповые упражнения, которые выполняются одновременно несколькими участниками. Обычно групповая дискуссия рассчитана на шесть участников, но допускается, чтобы число игроков варьировало от четырех до восьми. Групповые дискуссии бывают с распределенными и нераспределенными ролями. В основе первых лежат различия взглядов на описанную ситуацию. Участники в соответствии с предписанными им ролями имеют конкурирующие интересы. Например, часто в этих дискуссиях будут встречаться представители различных функциональных подразделений, принимающие решения, касающиеся всего государственного органа, исходя из интересов своего отдела. Этот тип упражнений содержит шесть описаний различных ролей.

В дискуссии с нераспределенными ролями всем участникам предоставляется одна и та же краткая информация, которая в большинстве случаев состоит из некоторого числа разнообразных ситуаций, требующих немедленных действий.

Групповые дискуссии позволяют оценить следующие профессиональные и личностные качества: лидерство, работа в команде, убедительная коммуникация, межличностное понимание, гибкость.

Ролевые игры. Ролевые игры бывают нескольких типов в зависимости от сюжета: взаимодействие в рамках государственного органа или в рамках взаимодействия государственного органа со сторонней организацией. Взаимодействие в рамках государственного органа представляет собой инсценированную беседу один на один между гражданскими служащими: руководителя с подчиненным, двух коллег, руководителя и кандидата на вакансию. Роль одного из персонажей исполняет специально приглашенный актер, ролевой игрок или один из наблюдателей. Взаимодействие с представителем сторонней организации представляет собой переговоры между ролевым игроком и участником, которые инсценируют беседу один на один между представителями разных организаций. В ролевых играх обычно оцениваются такие компетенции, как межличностное понимание, лидерство, сбор информации, инициативность, гибкость, работа в команде, планирование и организация [5,6].

Упражнения на сбор информации. В упражнении участнику предоставляется информация об обстоятельствах, сложившихся вокруг некоторой ситуации. После небольшого промежутка времени, отведенного участнику на выработку плана действий, он должен проявить аналитические навыки, задавая вопросы эксперту (в роли эксперта выступает представитель государственного органа), обладающему всеми данными, необходимыми для решения проблемы. За ограниченное время участник должен принять решение, основываясь на собранной информации, и предложить перечень мер, которые должны быть приняты. Затем участник представляет свое решение эксперту, который может задавать ему вопросы, подвергая рекомендации участника сомнению и стимулируя его к тому, чтобы он пересмотрел свою позицию. В этих упражнениях обычно оцениваются следующие профессиональные и личностные качества: анализ проблем, решительность, планирование и

организация, убедительная коммуникация, гибкость, ответственность.

Аналитические упражнения и презентации. Данные упражнения обычно состоят из двух этапов. На первом этапе участник выполняет в письменной форме задание, которое требует анализа информации как фактической, так и числовой, для того чтобы разработать отчет с заключением и рекомендациями. Затем участника просят подготовить и сделать официальную презентацию по итогам его работы. После десяти-, пятнадцатиминутной презентации наблюдатели задают вопросы участнику относительно его решения, на которые он должен ответить. Этот тип упражнений направлен на оценку таких профессиональных и личностных качеств, как анализ проблем, решительность, стратегическое мышление, творческое мышление, убедительная коммуникация, письменная коммуникация, стрессоустойчивость.

Индивидуальные деловые упражнения. В рамках индивидуального делового упражнения участнику предлагается выступить в роли недавно назначенного руководителя. Ему передаются дела его "предшественника". Участник должен выполнить в течение определенного периода времени необходимые задачи и разрешить соответствующие проблемы, которые могут возникнуть на разных уровнях организации, различной сложности и объема. Участнику необходимо проанализировать весь представленный объем информации, выделить существующие проблемы, присвоить каждой из них соответствующий приоритет, принять решение по ряду из них, а также совершить ряд других предполагаемых действий. Например, участнику в рамках выполнения упражнения может потребоваться написать ряд писем, составить график встреч, подготовить краткий отчет по одной из проблем. Это упражнение очень хорошо подходит для оценки уровня развития у участников планирования и организации, анализа проблем, письменной коммуникации, делегирования.

Упражнение на составление расписаний. Данное упражнение является облегченной и сокращенной формой индивидуального делового упражнения, где участнику предоставляется некоторая информация, описывающая

ситуацию, требующую распределения ограниченных ресурсов. Предполагается, что участник проанализирует предоставленные данные и подготовит план, в котором обозначит, каким образом будут распределены ресурсы для достижения конкретной цели. Упражнение направлено прежде всего на оценку способностей по планированию и организации процессов.

Кроме различия по форме и сценарию, упражнения классифицируются также по уровню сложности задания. Выбор определенного уровня сложности зависит не только от позиции, которую занимает участник, но и от тех задач, которые он выполняет или должен выполнять на рабочем месте, а также от объема информации, с которой он имеет дело.

Наиболее распространенным является разделение на три уровня сложности.

Оперативный уровень. Это упражнения для оценки выпускников вузов и специалистов разного уровня. Задания включают планирование задач и проектов в четко определенных рамках и принятие решений, оказывающих влияние на отдельные проблемы или проекты.

Тактический уровень. Упражнения для оценки младшего и среднего управленческого состава. Задания включают внедрение стратегии в рамках организации и принятие решений, оказывающих влияние на структурное подразделение государственного органа или отдельное направление деятельности, реализуемое государственным органом.

Стратегический уровень. Упражнения для оценки кандидатов на должность категории «руководители» высшей группы должностей гражданской службы, которые включают определение стратегии и принятие критически важных решений, оказывающих влияние на управление государственным органом или отраслью.

Каждое упражнение должно быть четко регламентированным и продуманным, иметь заранее описанные варианты правильных ответов или стратегий решения. Для того чтобы стандартизировать процедуру оценки, упражнение должно состоять из целого набора документов, в который обычно

входят следующие.

Буклет участника. В данном буклете описывается задание, которое должен выполнить участник. Буклет может включать в себя информацию о государственном органе и историю возникновения проблемы. Информация может быть представлена как в текстовом виде (выдержки из прессы, аналитические записки, письма от коллег, приглашения на различные мероприятия, жалобы от клиентов и т.д.), так и в форме таблиц, графиков, диаграмм (финансовое положение компании, анализ рынка и др.).

Руководство для наблюдателя. В указанном документе дается подробная информация о том, как необходимо проводить упражнение, как оценивать участника. В руководстве для наблюдателя приводится подробный алгоритм оценки и интерпретации поведения участника.

Хорошо разработанное упражнение должно иметь конечное количество правильных ответов или вариантов решения. В данном документе должны быть описаны наиболее распространенные ошибки, которые допускают участники, в некоторых случаях перечень вопросов, которые нужно задать участнику в различных ситуациях. Также в руководстве для наблюдателя приводятся позитивные и негативные поведенческие индикаторы, которые на основе существующей модели компетенций специально разрабатываются под каждое упражнение.

Инструкция для администратора. В указанном документе приводится четкий порядок действий консультанта или наблюдателя при проведении упражнения: какие нужны материалы, как следует расположить участников, что необходимо им сказать на каждом этапе упражнения; приведен хронометраж каждого из этапов упражнения. Как уже было сказано выше, данный документ используется для того, чтобы обеспечить для всех участников равные условия оценки.

Форма отчета для наблюдателя. Указанный документ предназначен для анализа и интерпретации записей наблюдателя, которые он вел, отслеживая поведение участника во время упражнения. Наблюдатель должен оценить

участника по компетенциям и обязательно, опираясь на свои записи, привести доказательства оценки, которую он поставил. Оценка проводится на основе руководства для наблюдателя.

Форма отчета для участника. В указанном документе формулируются вопросы, на которые участнику предлагается ответить в письменном виде.

Для ролевых игр дополнительно разрабатываются еще два документа:

- руководство для ролевого игрока. В указанном документе подробно описывается, как должен вести себя ролевой игрок, что он должен говорить и чего говорить не должен, как он должен реагировать на то или иное поведение участника, как он должен отвечать на наиболее типичные вопросы для конкретного упражнения.

Кроме того, в руководстве для ролевого игрока подробно описан характер персонажа, история работы в организации, история взаимоотношений с коллегами, подчиненными, руководителем. Следование данному руководству является обязательным для всех ролевых игроков. Отклонение от руководства нарушает правило равных условий оценки и делает невозможным сравнение поведения участников.

- форма отчета для ролевого игрока. Это специальный бланк или небольшой буклет, в котором ролевой игрок пишет структурированный отчет в форме ответов на специально разработанные вопросы о поведении участника во время ролевой игры.

Для упражнения на сбор информации также разрабатывается дополнительный документ - это бланк с информацией.

Бланк с информацией. В этом упражнении участник должен сформулировать вопросы по представленной ему ситуации и задать их эксперту. Эксперт располагает большим перечнем ответов на возможные вопросы, которые размещены в бланке с информацией. Вся информация разбита на блоки, и для всех участников предлагается один и тот же набор объема этой информации.

В качестве дополнительных методов оценки, помимо имитационных

упражнений, могут быть использованы и другие оценочные методы: интервью, психологическое тестирование, анкеты и пр.

Для проверки профессиональных качеств можно добавлять в центр оценки персонала упражнения, которые имитируют работу служащего, например подготовка разъяснения на обращение гражданина или экспертное заключение на проект нормативного правового акта.

Таким образом, очевидно, что в настоящее время серьезно меняется во всем мире отношение к главной производительной силе общества — человеку. Его роль в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Россия уже более двух десятилетий переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

ГЛАВА 7 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПОЛИТИКЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Задача повышения имиджа и инвестиционной привлекательности региона сейчас является актуальной для всех регионов России.

Власти регионов увеличивают расходы на информационный маркетинг территорий, однако научных разработок в данной области определенно недостаточно. Основная часть исследований по маркетингу региональной власти представлена зарубежными авторами и не оказывает практической поддержки тем специалистам, которые на практике занимаются продвижением региона.

Маркетинг региональной власти достаточно новое направление, объединяющее несколько смежных наук, в том числе экономическую географию, региональную экономику, региональный маркетинг, экономическую географию, маркетинг территории и другие.

Использование маркетинговых инструментов в политике региональной власти вызвано необходимостью представить свою территорию в наиболее выгодном положении, привлечь внутренние и внешние инвестиции и повысить конкурентоспособность региона, активизировать использование потенциала региона, и таким образом повысить качество жизни населения определенной территории.

Качественное использование инструментов маркетинга в области деятельности власти региона является проблемным вопросом. Изначально новая тенденция в системе региональной власти с определенными трудностями была принята в качестве инструмента повышения эффективности деятельности. Однако со временем, применение испытанных маркетинговых технологий перестало давать необходимый эффект.

Современная реальность требует от органов управления территориями выработки нового подхода к продвижению территории, с учетом изменения настроений потребителя.

В данном случае субъектом маркетинга, ведущим продвижение продукта (то есть продвижение территории), являются в первую очередь региональные органы власти и управления. Они создают условия для деятельности других субъектов, которыми являются местные бизнес-структуры, общественные организации, торговые дома и другие структуры, активно действующие и привлекающие внимания к «продукту» всех потенциальных потребителей.

Соответственно определяется основная задача субъектов маркетинга территорий выступает формирование, поддержание или развитие суждений и поведения субъектов-потребителей.

Практика дает примеры относительно благополучных регионов, со стабильной экономикой, низким уровнем безработицы, качественной структурой занятости населения и высоким жизненным уровнем. Однако такая ситуация не является характерной для большинства субъектов России.

Актуальность научной разработки проблемы активизации маркетинга регионов обусловлена ростом конкуренции между субъектами России за квалифицированную рабочую силу, развитие прибыльных предприятий, привлечение инвестиционного капитала в регионы.

Специалистами обозначены четыре области маркетинговых направлений в развитии регионов, нацеленных на активизацию потребителей, подъем промышленности или экспорта продукции региона. Данные направления отражены на рисунке 1.

К задачам с группой внутренних потребителей, в первую очередь относят повышение доверия к власти, привлечение граждан к процессам управления регионом, доступность информации о текущем состоянии экономики и общества.

Задачей маркетинга имиджа для внешнего потребителя является достижение открытости региона для исследования, для изучения преимуществ и для возможности прямого контакта.

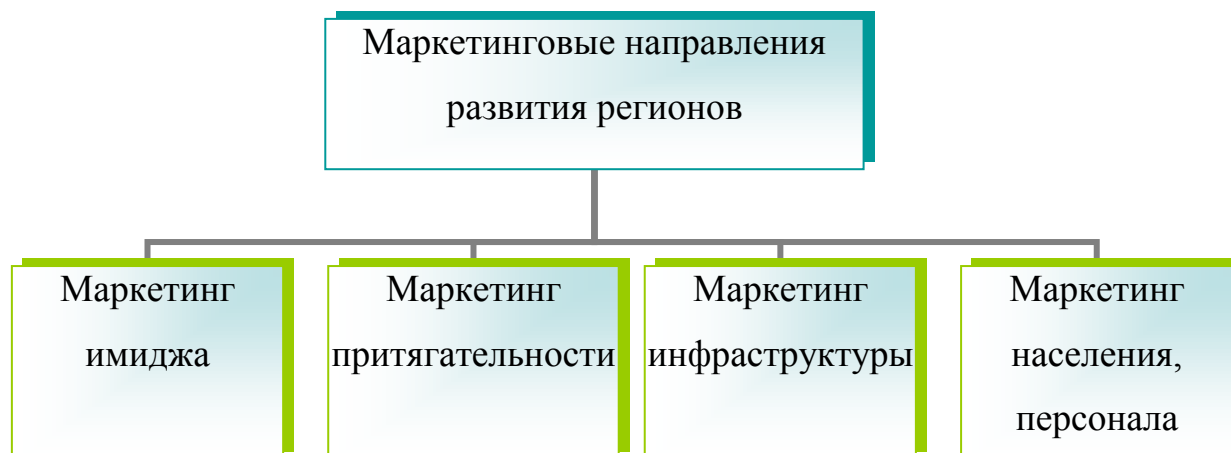


Рисунок 1. Направления маркетинга региональной власти

Среди объектов деятельности маркетинга выделяют внутреннюю и внешнюю группы.

Данные задачи взаимосвязаны и взаимообусловлены. Особенную роль для их достижения играют маркетинговые коммуникации, особенно актуальные при дефиците финансовых средств.

Зарубежный опыт показывает, что некоммерческий маркетинг дает положительный эффект при его профессиональном использовании в деятельности региональной власти.

Значительная часть управленцев в структуре региональной власти под маркетингом понимают рекламную деятельность, как способ привлечения инвесторов для развития имиджа региона. Подобные руководители выделяют должность, наделенную функциями разработки рекламы и пиара территории.

Однако, это упрощённое понимание назначения маркетинга региональной власти.

По нашему мнению, в данном случае маркетинг следует принимать как «философию, требующую ориентации всей системы власти и менеджмента на потребности целевых групп потребителей товаров и услуг территории» [18].

Эффективный маркетинг региональной власти не может осуществлять специальный комитет в исполнительном органе власти или отдельная структура.

Задача реагирования на запросы потребителя и целевые аудитории, а также на формирование конкурентных преимуществ, по отношению к другим регионам, должна стоять перед всеми органами власти, от которых зависит судьба территории.

Маркетингом региональной власти, прежде всего считаются технологии определения и реализации взаимодействия с теми субъектами рынка, которые создают оптимально выигрышные позиции региону относительно ресурсного потенциала и целевой аудитории.

При системном рассмотрении маркетинга региональной власти необходимо выделить классические и новых аспекты маркетинга, в том числе некоммерческого, которые показывают необходимый эффект в рассматриваемой области.

Так к актуальной проблеме развития территорий относится внедрение маркетинговой информационной системы субъектов РФ.

В первую очередь, не все руководители регионов осознают значение донесение до потребителя позитивной информации о территории для формирования положительного отношения к региону, а также к товару, производимому на территории и к особенностям региона по осуществлению бизнеса. Именно это заключается в понятии «информационный маркетинг региона».

Анализ системы маркетинга региональных властей субъектов РФ показывает фрагментарность и отсутствие системы в реализации информационных функций маркетинга региона. На специфику маркетинга в данном случае оказывают влияние такие факторы как географическое положение, исторически сложившийся потенциал и другие.

Все сложности проблемных территорий являются проблемами не только местного населения. В первую очередь, это проблемы руководителей

региональных властей, так как их нахождение у власти зависит от доверия избирателей.

В наибольшей степени проблемы территорий связаны с деятельностью предприятий и с размещением инвестиций.

Однако не только от инвестиций зависит уровень развития региона, а значит и уровень жизни населения.

Существует несколько технологий по привлечению внимания к региону. Например, туризм, который активизирует спрос на продукцию территории и этим помогает его развитию.

Кроме этого, в ряде случаев ситуация приобретает положительное развитие с помощью миграционного привлечения отдельных категорий граждан, выравнивающих структуру населения и трудовых ресурсов (квалифицированные кадры, молодежь т.п.).

Конкуренция между регионами в современной России существует за множество вопросов, в том числе экологические, экономические и культурные проекты, за инвестиции, за транспортные и туристические потоки, и в первую очередь за профессиональные управленческие кадры.

Сейчас задача региональных властей заключается не в определении необходимого потенциала территории, а в том, как наиболее выгодно использовать данный потенциал для развития региона.

В данном случае профессиональное использование маркетинговых технологий, в том числе позиционирования, окажет реальную помощь в привлечении ресурсов для дальнейшего развития. В маркетинге позиционирование понимают, как «воссоздание привлекательного образа продукта, товара или услуги, повышающего его конкурентоспособность. Любой регион, следует рассматривать, как специфический товар, потребителями полезных свойств которого выступают жители, инвесторы, предприниматели, туристы и т.д.» [10].

Основной задачей позиционирования для региональной власти является определение позитивных показателей территории, а также создание образов,

показывающих особенность региона. Таким образом, стоит задача обозначить основные значимые моменты, которые выделяют территорию среди других, выделить его основные бренды, работающие на перспективу.

В понятие образа в широком смысле включают систему характеристик объекта, отраженных в сознании населения. Имидж региона - это целенаправленно создаваемый образ территории.

Понятие имиджа имеет множество определений.

Социологи определяют имидж как «внешний образ, создаваемый субъектом, с целью вызвать определенное впечатление, мнение, отношение у других» [12].

Всемирная организация по туризму трактует имидж иначе, - «это совокупность эмоциональных и рациональных представлений, вытекающих из сопоставления всех признаков страны, собственного опыта и слухов, влияющих на создание определенного образа» [13].

Применительно к территории имидж определяют, как «относительно устойчивую и воспроизводящуюся в массовом и / или индивидуальном сознании совокупность эмоциональных, рациональных представлений, убеждений и ощущений людей, которые возникают по поводу особенностей региона, складываются на основе всей информации, полученной о регионе из различных источников, а также собственного опыта и впечатлений» [10].

Таким образом, можно сказать, что имидж региона – это искусственно создаваемый образ, который складывается в сознании людей.

Создается имидж территории в первую очередь органами региональной власти, с помощью средств массовой информации, а также гражданами данной территории.

Бренд региона – это «совокупность непреходящих ценностей, отражающих неповторимые оригинальные потребительские характеристики региона и сообщества, получившие общественное признание и известность, пользующиеся стабильным спросом потребителей» [10]. Он создается на основе четко выделяемого позитивного имиджа региона. Бренд региона

считается проявлением потребительского предпочтения, и является важным преимуществом в конкурентоспособности региона.

«Репутация региона - динамическая характеристика жизнедеятельности региона, формирующаяся в обществе в течение достаточно продолжительного периода времени» [15]. Именно репутация региона признана основным устойчивым фактором и гарантией для развития предпринимательства, для продуктивной учебы, для полноценного отдыха, и таким образом гарантирует конкурентоспособность региона.

Для привлечения инвестиций в регион применяют такие инструменты маркетинга, как сегментация рынка, SWOT – анализ, позиционирование региона, технологии брейдинга, нейминга, рейтинговых оценок.

Перечисленные технологии, применяемые в основном для привлечения инвестиций, носят часто формальный характер. Это происходит из-за того, что основу для разработки Стратегий социально-экономического развития регионов составляют результаты аутсорсинга. Обычно эксперты в данных центрах проводят исследования на основе данных статистических отчетов, которые не позволяют отразить необходимое для маркетинга положение на рынке.

В последние годы региональные власти стали активно использовать рейтинговые оценки, например, инвестиционный рейтинг, рейтинг надежности. Однако крайне редко органы власти применяют позиционирование, сегментирование и другие эффективные инструменты маркетинга.

Так как основное внимание региональные власти уделяют инвестиционному маркетингу, приоритет отдается созданию коммуникационных условий для позитивного принятия инвестиционных решений.

В современном обществе данная задача наиболее эффективно решается с помощью Интернета. Интернет-маркетинг показал себя как вполне результативный инструмент маркетинга.

Кроме этого среди маркетинговых инструментов в инвестиционной политике региональных властей является применение мониторинга за процессами в реализации инвестиционных проектов и их результатах. Например, к ним относят данные статистики (индексы инвестиций, структура инвестиций по отраслям).

По мнению специалистов в области маркетинга, данных показателей мониторинга недостаточно для анализа рынка. Рекомендуется к объектам мониторинга отнести уровень активности упоминания о регионе в прессе и направленность публикаций. Эти показатели напрямую влияют на имидж региона. Полезным будет мониторинг эффективности использования отдельных маркетинговых инструментов, с помощью которых привлекались инвестиции.

Рассмотрим маркетинг региональных властей на примере органов власти Челябинской области.

Основные задачи маркетинга региональной власти решает Министерство экономического развития Челябинской области. Так к функциям Минэкономразвития относятся: «проведение мониторинга и анализа социально-экономических процессов в Челябинской области, в том числе основных макроэкономических показателей развития отраслей промышленности и хозяйственной деятельности промышленных организаций (предприятий) и их объединений; реализация региональной инвестиционной политики; содействие развитию конкурентной среды на территории Челябинской области; содействие развитию инновационной деятельности на территории Челябинской области; развитие торгово-экономических отношений Челябинской области с иностранными государствами; оказание государственной поддержки продвижению товаров и услуг организаций Челябинской области на внешние рынки и др.» [2].

В соответствии с «Планом работы Министерства экономического развития Челябинской области на 2016 год», среди приоритетных направлений Министерства обозначены меры, отвечающие задачам маркетинга. Например,

«создание благоприятного предпринимательского климата и условий для привлечения инвестиций, развитие международного, межрегионального сотрудничества и продвижение продукции предприятий области, территориальное развитие Челябинской области и государственное регулирование экономики

С целью создания благоприятного предпринимательского климата и условий для привлечения инвестиций, Министерством запланирована «господдержка малого и среднего бизнеса в форме субсидирования, содействие развитию предпринимательства на муниципальном уровне, создание и развитие эффективной инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства (Фонда содействия кредитованию малого предпринимательства; Регионального Интегрированного Центра – Челябинская область; Центра инжиниринга – Челябинская область; ГБУ Челябинской области «Инновационный бизнес-инкубатор»)» [1].

Министерство экономического развития активно взаимодействует с институтами развития малого и среднего предпринимательства и инновационной деятельности (АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства», с Российской венчурной компанией, Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Фондом «Сколково», Общественной организацией «Всероссийское общество изобретателей и рационализаторов», НП «Бизнес-ангелы Урала») а также содействует в подготовке заявок на софинансирование проектов в сфере нанотехнологий и объектов инфраструктуры (взаимодействие с ОАО «РОСНАНО»).

Кроме этого Министерство экономического развития осуществляет информационную поддержку бизнеса, активно внедряет в Челябинской области Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации.

Для регулирования инвестиционного климата Министерством проводится оптимизация процедур предоставления услуг для бизнеса (внедрение и мониторинг инвестиционного стандарта АСИ, атласа муниципальных практик,

регламентация услуг и т.д.); участие в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации; оценка деятельности органов местного самоуправления по формированию инвестиционного климата в муниципальных образованиях Челябинской области; организация предоставления государственной поддержки субъектам инвестиционной деятельности, реализующим инвестиционные проекты на территории Челябинской области.

Среди мероприятий по развитию инфраструктуры для инвесторов в области создаются государственные индустриальные парки, технопарки, бизнес-инкубаторы.

Активно развивается процедура оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов и экспертизы действующих нормативных правовых актов Челябинской области.

Для развития международного, межрегионального сотрудничества и продвижение продукции предприятий области проводится «координация выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности, организуются визиты с целью установления и развития кооперационных связей, привлечения инвестиций, продвижения продукции предприятий Челябинской области на внешний и внутренний рынки, заключаются международные соглашения об осуществлении международных и внешнеэкономических связей, протоколов (планов мероприятий)» [7].

С целью поддержки экспорта реализуется Соглашения между Министерством экономического развития Российской Федерации и Правительством Челябинской области о взаимодействии во внешнеэкономической сфере (от 10.04.2013 г. № С-117-АБ/Д12) а также налажено взаимодействие с ОАО «ЭКСАР» и с ЗАО «Росэксимбанк».

Кроме этого в области реализуется План мероприятий к «Программе приграничного сотрудничества регионов РФ и Казахстана на 2012-2017 годы», проекты Центра субконтрактации.

Министерство экономического развития проводит координацию работы по проведению в городе Челябинске заседания Совета глав государств-членов Шанхайской организации сотрудничества в 2020 году в период председательства Российской Федерации в ШОС.

К маркетинговым мероприятиям по позиционированию региона можно отнести следующие:

- содействие импортозамещению на территории области, в том числе путем реализации Плана содействия импортозамещению в Челябинской области на период до 2020 года;
- развитие кластерных инициатив (станкостроение, грузоподъемное (крановое) оборудование и др.);
- информационная поддержка предприятий (актуализация Каталога продукции Челябинской области [7]).

Министерством экономического развития на 2016 год запланировано создание и развития институтов поддержки деятельности в сфере промышленности: Фонда поддержки промышленности Челябинской области; Центра кластерного развития Челябинской области; индустриальных (промышленных) парков.

Повышает эффективность маркетинга региональной власти Челябинской области также формирование в закрытых административно-территориальных образованиях области территорий опережающего социально-экономического развития и снижение избыточного государственного регулирования. Для этого создан Штаб по ликвидации административных барьеров для субъектов малого и среднего предпринимательства под председательством Губернатора Челябинской области.

Повышается информационная открытость деятельности органов региональной власти, например, Минэкономразвития постоянно развивает интернет-ресурсы: www.econom-chelreg.ru, www.chelbiznes.ru, www.oblinvest74.ru, www.chelreg-innov.ru.

Маркетинговым целям отвечает принятие Государственной программы Челябинской области «Экономическое развитие и инновационная экономика Челябинской области» на 2016-2018 годы (Утверждена постановлением Правительства Челябинской области от 16 декабря 2015 г. № 623-П). Данная программа принята в целях реализации системного стратегического подхода к государственному управлению.

Маркетинговая направленность проявляется в программном документе «Стратегия социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года», определившем основные приоритеты и направления развития Челябинской области на среднесрочную и долгосрочную перспективы.

Так, согласно Стратегии, основными приоритетами государственной политики в сфере экономики и экономического развития Челябинской области являются:

- выявление и развитие "точек ускоренного роста" экономики Челябинской области с целью концентрации финансовых, природных и трудовых ресурсов для получения максимальных результатов;
- выявление и развитие "точек стратегического дохода", наиболее рентабельных видов производств и услуг, основанных на монопольном владении или эксплуатации ресурсов Челябинской области с целью получения высоких доходов;
- развитие инновационных отраслей экономики на основе кластерного подхода [7].

Отдельные функции маркетинга в Министерстве экономического развития Челябинской области реализуют его структурные подразделения, например, Управление стратегического планирования, Управление секторов экономики, Управление внешнеэкономической деятельности, Управление инвестиционного развития.

В области созданы и реализуют свои действия ряд организаций, которые выполняют задачи маркетинга.

Так совещательный орган «Общественный совет при Министерстве экономического развития Челябинской области» к своим основным задачам относит «мониторинг и анализ социально-экономического развития и внешнеэкономической деятельности Челябинской области, внутренней торговли» [5].

К основным направлениям деятельности «Общественного координационного совета по развитию малого и среднего предпринимательства в Челябинской области» (координационный орган) относятся «участие в разработке и реализации программ развития малого и среднего предпринимательства в Челябинской области; содействие формированию положительного имиджа малого и Среднего предпринимательства Челябинской области» [3].

Постоянно действующий консультативный орган при Правительстве Челябинской области «Межведомственный координационный совет по вопросам инновационной деятельности Челябинской области» к основным задачам относит «анализ нормативной правовой базы РФ и Челябинской области в сфере инновационной деятельности, механизмов взаимодействия участников рынка инноваций; мониторинг ситуации в инновационной сфере, практике государственной поддержки и развития инновационной деятельности на территории Челябинской области; разработку механизмов предоставления государственной поддержки при реализации инновационных проектов государственного значения, направленных на создание наукоемкой конкурентоспособной продукции» [4].

Совет при Губернаторе Челябинской области по улучшению инвестиционного климата (постоянно действующий совещательный органом при Губернаторе Челябинской области) также решает задачи, отвечающие целям маркетинга. Например, к ним относятся: «разработка и реализация механизмов повышения инвестиционной привлекательности Челябинской области; разработка и реализация мероприятий по минимизации экономических рисков, возникающих в ходе реализации инвестиционных проектов на

территории Челябинской области; обеспечение и реализация системного и единообразного подхода к деятельности по развитию конкуренции» [6].

В соответствии со «Стандартом деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе», распоряжением Правительства Челябинской области от 26.07.2013 г. № 138-рп утверждена Инвестиционная стратегия Челябинской области до 2020 года.

Данная стратегия является плановым документом, определяющим долгосрочные задачи и ожидаемые результаты деятельности органов государственной власти Челябинской области совместно с бизнес – сообществом по созданию благоприятного инвестиционного климата в регионе» [7].

В целях предоставления услуг в сфере инвестиционной деятельности, 07.06.2013 г. Министерством юстиции Российской Федерации зарегистрирована автономная некоммерческая организация «Агентство инвестиционного развития Челябинской области». Агентство осуществляет «консультирование по вопросам предпринимательской деятельности, управлению предприятиями и организациями, а также по управлению проектами; по вопросам управления маркетингом; услуги по изучению конъюнктуры рынка; юридический консалтинг; инвестиционный консалтинг и др.» [8].

Рассматривая бренд челябинской области, можно отметить сохранение тенденции отношения к Челябинску как к центру с развитой промышленностью и производством.

При этом, имидж Челябинской области основан на исторических и культурных ценностях территории.

К новым направлениям региональной власти по продвижению региона следует отнести развитие туризма и проведение спортивных мероприятия международного формата.

Рассмотрим основные результаты маркетинговой политики региональной власти Челябинской области.

Для создания доступной инфраструктуры для размещения производственных и иных объектов инвесторов действуют областной инновационный бизнес-инкубатор и 3 инновационных бизнес-инкубатора в муниципальных образованиях (г. Магнитогорск, г. Снежинск, г. Озерск); 3 центра коллективного пользования научно-исследовательским оборудованием на базе ВУЗов (ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет», ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова», ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет»); Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере Челябинской области; Фонд содействия кредитованию малого предпринимательства Челябинской области; аккредитованный инновационный технопарк ЗАО «Челябинский завод технологической оснастки»; Индустриальный парк «Станкомаш» промышленной группы КОНАР; парк индустриальных инноваций «Малая Сосновка» [9].

Создан специализированный интернет - портал об инвестиционной деятельности в субъекте Российской Федерации «Инвестиционный портал Челябинской области» (<http://oblinvest74.ru>). Материалы на сайте представлены на русском, английском, итальянском, испанском, французском, китайском языках.

Система взаимодействия с инвесторами по принципу «одного окна» внедряется АНО «Агентство инвестиционного развития Челябинской области»

Инвестиционная декларация Челябинской области, утвержденная ВрИО Губернатора Челябинской области Б.А. Дубровским в марте 2015 г., устанавливает основные приоритеты развития и поддержки инвестиционной деятельности в Челябинской области.

С целью организации каналов прямой связи инвесторов с руководством области функционируют: сервисы он-лайн приемных Губернатора Челябинской

области и Правительства Челябинской области на соответствующих сайтах (Gubernator74.ru и PravMin74.ru). Для упрощения работы добавлен раздел, в котором разъясняется, как можно узнать о ходе рассмотрения обращения и сроках подготовки ответа, опубликованы прямые телефоны, по которым можно задать интересующие вопросы. Кроме этого действует электронная почта Губернатора gubernator@chel.surnet.ru; сервис «Личный кабинет инвестора» на Инвестиционном портале Челябинской области (oblinvest74.ru).

Следует отметить, что изначально Челябинская область обладает значительным производственным, трудовым и научным потенциалом, разнообразной ресурсной базой, развитой инфраструктурой, уникальными природно-климатическими условиями и богатыми туристскими ресурсами, включающими природные, исторические и культурные достопримечательности.

Среди положительных тенденций социально-экономического развития области в 2015 году (в % к 2014 году), влияющих на позиционирование региона можно отметить увеличение: «производства машин и оборудования на 16,9%, добычи полезных ископаемых – на 15,6%, текстильного и швейного производство – на 13,7%, химического производство – на 6,4%» [9].

К отрицательным факторам отнесем снижение индекса промышленного производства на 2%, в том числе: «производство транспортных средств и оборудования – на 13,7%, производство прочих неметаллических минеральных продуктов – на 10,6%, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий – на 5,0%, производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака – на 3,3%; объем работ в строительстве – на 8,3%; ввод жилых домов – на 14,6%; оборот розничной торговли – на 17,3%; численность официально зарегистрированных безработных на конец декабря увеличилась по сравнению с соответствующим периодом 2014 года на 25,8%» [9].

«Обзор по итогам выборочного обследования инвестиционной активности организаций» Территориального органа ФСГС по Челябинской области публикует сведения по результатам выборочного обследования

инвестиционной активности организаций. По результатам данного обследования в конце 2015 года, «91% организаций отметили потребность в осуществлении инвестиций в основной капитал в 2015 году. При этом 40% отметили увеличение потребности в осуществлении инвестиций в основной капитал по сравнению с предыдущим годом» [9]. В следующем году 45% руководителей организаций ожидают увеличение потребности в инвестициях в основной капитал.

В январе 2015 года агентство «Fitch» подтвердило долгосрочный и краткосрочный рейтинги Челябинской области. Одновременно Fitch изменило со «Стабильного» на «Негативный» прогноз по рейтингам области. (Технический фактор, связано с изменением рейтинга Российской Федерации).

В рейтинге инвестиционной привлекательности регионов России 2014 года, рейтингового агентства «Эксперт РА», Челябинской области присвоен рейтинг «2В»: «Средний потенциал – умеренный риск». Наименьший инвестиционный риск – финансовый, наибольший – экологический. Наибольший потенциал – инфраструктурный» [11].

Челябинская область в качестве пилотного региона приняла участие в Национальном рейтинге инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, по итогам которого область вошла в III группу из V.

Согласно пресс-релизу агентства, подтверждение рейтингов отражает неизменившийся базовый сценарий Fitch относительно приемлемых бюджетных показателей региона и ключевых показателей кредитоспособности в среднесрочной перспективе.

«Рейтинги отражают низкий долг и приемлемый текущий баланс Челябинской области, в результате чего показатель обеспеченности долга находится на уровне ниже сроков погашения задолженности региона», – говорится в официальном сообщении Fitch Ratings [11].

Добавим, кредитный рейтинг Челябинской области остается неизменным с 2013 года.

Современный период развития российской экономики характеризуется ростом конкуренции между регионами России. В связи с нарастанием обозначенной тенденцией рекомендуется выделить приоритет на активное использование маркетинговых технологий в политике региональных властей. Рассмотрим предложения по внедрению эффективных инструментов и приемов маркетинга в региональную политику.

Одной из эффективных технологий маркетинга, применяемых во многих странах мира является событийный маркетинг.

Событийный маркетинг является новой тенденцией продвижения региона. Суть событийного маркетинга заключается во включении в стратегию экономического развития территории проведение масштабных событий. Данные события с одной стороны стимулируют развитие инфраструктуры региона, с другой стороны – содействуют информированности о деятельности региона на мировом и национальном уровне [13].

Выделим два аспекта событийного маркетинга:

1. «как вид интегрированных маркетинговых коммуникаций, представляющий собой комплекс мероприятий, направленных на продвижение бренда в маркетинговой среде посредством организации специальных событий;
2. как сфера услуг по организации специальных мероприятий.

Соответственно, событийный маркетинг воспринимается «и как бизнес, и как инструмент маркетинговых коммуникаций» [16].

В настоящее время в мире событийный маркетинг – один из наиболее быстро развивающихся инструментов маркетинга. Именно он позволяет эффективно привлечь внимание потребителя и заинтересовать его.

«Событие – это организационно сложный проект, который дает возможность ознакомить потенциальных потребителей с новыми свойствами территории как объекта для привлечения инвестиций, формировать имидж территории, способствуя значительному увеличению узнаваемости ее в глобальном экономическом пространстве» [13].

Как показывает мировая практика, положительный эффект дает привязывание инвестиций в развитие региона к какому-то значимому событию.

В российской практике данный инструмент используется недостаточно. Единичные случаи региональных властей, развивающих маркетинг региона за счет важных мероприятий, можно ограничить лишь Сочи, Санкт-Петербургом, Казанью и рядом других городов.

Однако, для реализации потенциала региона можно использовать широкий спектр мероприятий.

Серьезный положительный эффект в данном вопросе дают деловые мероприятия, которые способны заинтересовать и целевые аудитории, и представителей СМИ. Данные мероприятия повышают спрос на продукт территории, что положительно влияет на развитие региона в целом.

При этом следует учитывать, что для каждого события необходимо тщательная подготовка и маркетинговый анализ целевой аудитории.

Эффективность событийного маркетинга определяется группой показателей. Однако в любом случае он стимулирует развитию инфраструктуры. Еще больший эффект для экономики региона достигается при привлечении к организации местных предпринимателей.

Ведущая роль в развитии событийного маркетинга принадлежит органам региональной власти, а также общественным организациям и представителям местного бизнеса.

Для развития маркетинга региональной власти среди основных направлений деятельности могут быть рекомендованы следующие. Для повышения интереса внешних субъектов к историческим, природным и социальным ресурсам территории необходимо активизировать коммуникационную деятельность. Уделить значительное внимание продуктивной деятельности территории в реализации международных и федеральных мероприятиях.

В связи с тем, что реализация маркетинга невозможна без профессионально подготовленных управленцев в области маркетинга,

руководителям кадровых служб органов региональной власти следует обратить внимание на уровень подготовленности сотрудников соответствующих служб в области профессиональных компетенций маркетинга.

Среди маркетинговых технологий важный аспект в политике региональной власти должно играть позиционирование территории. Именно оно определяет конкурентное преимущество региона. Привлекающей позицией необходимо выделить, например, относительно дешевую стоимость предоставляемых услуг, или наоборот - наличие уникальных качеств территории. Именно эти данные составляют фундамент позиционирования региона.

Обратим внимание на то, что недостаточно развивать особенные черты в позиционировании региона. Необходимо их формировать сознательно.

Следует отметить, что в маркетинге региональной власти меньше всего внимания уделяется маркетингу инфраструктуры. Однако именно этот элемент является несущим каркасом всего маркетинга региона. Неудовлетворительное состояние маркетинга инфраструктуры делает развитие территории невозможным.

Маркетинговый подход в политике региональных властей с целью развития территории необходимо строить на классических маркетинговых моделях, приспособленных для регионального управления. В науке выработано ряд подобных моделей. Например, 5P, 7P, 4C и другие.

При условии, что органы регионального управления используют в своей деятельности маркетинговые инструменты, если они имеют цель отразить интересы всех субъектов, то основной задачей в своей работе они должны поставить формирование и продвижение бренда региона. Именно бренд придаст уникальность территории и сможет выделить из остальных.

Кроме того, работа над позитивным имиджем территории значительно приблизит достижение цели региональной власти, так как приведет к росту активности со стороны инвесторов и потенциальных покупателей.

Решение маркетинговой задачи повышения конкурентоспособности территории и отдельных ее составляющих приведет к выходу продукции предприятий и организаций региона на ведущие рынки.

Результатом активного использования маркетинга в политике региона можно считать и развитие самой системы государственного управления на региональном уровне. Неоспоримый эффект от профессионального использования маркетинговых технологий проявляется во всех сферах жизни населения территории, это касается изменений в социальной, информационной сфере, инфраструктуре и т.д.

Однозначно, для того чтобы добиться необходимого результата, необходимы активные действия всех заинтересованных субъектов взаимодействия.

В данном случае интересным представляется использование регионального бенчмаркинга. Данный метод ориентирует на выявление положительных образцов деятельности органов власти и вариантов взаимодействия власти и общества в других субъектах РФ и за рубежом.

К преимуществам бенчмаркинга в управлении регионом отнесем сокращение ресурса (например, временного) за счет использования тех моделей управления, которые уже показали себя на практике с положительной стороны.

Для использования научных методик маркетинга в органах государственной власти, необходим штат профессионалов, имеющих опыт работы с инструментами маркетинга.

Для примера рассмотрим деятельность Агентства регионального развития региона Йознсуу в Финляндии, в отдельных субъектах Российской Федерации (например, в Калуге, Нижнем Новгороде). На данных территориях наработан определенный опыт по формированию бренда территории, по продвижению региона, по росту инновационной активности.

Анализируя деятельность данных центров по развитию маркетинга региона, можно сделать вывод о схожести проблем, с которыми столкнулись данные структуры.

К этим проблемам мы можем отнести обособленность, отсутствие понимания со стороны остальных субъектов, формализм при создании структуры по указке вышестоящего руководства.

На различных территориях проблемы практически одинаковы, и отрицательное влияние на достижение запланированных результатов они оказывают везде.

Четко проявляется проблема упрощенного или одностороннего использования маркетинга в деятельности региональной власти.

В большинстве регионов основные усилия госструктур направлены на привлечение инвестиций. Мы согласны, что инвестиционная политика важный фактор в развитии территории, однако, только системное развитие всех направлений маркетинга региона сможет привести к максимально положительному результату.

По мнению специалистов, в области регионального маркетинга, эффективным является создание специализированной системы органов по управлению маркетингом региона.

Представители региональной власти, отвечающие за будущее региона, должны «ориентироваться на потребности клиентов и целевых групп, а также на создание лучших по сравнению с другими территориями конкурентных возможностей для пользы потенциальных клиентов региона.

Реализация маркетинга регионов требует утверждения приоритетов в мероприятиях и целях на длительный срок, обеспечения координации и ответственности, проведения контроля реализации, маркетинговой ревизии стратегии и тактики развития региона» [13].

Таким образом, в деятельности региональных властей по развитию и продвижению региона, использование маркетинговых технологий и инструментов делают возможным представить свою территорию в наиболее выгодном положении, привлечь инвестиции и повысить конкурентоспособность региона.

ЛИТЕРАТУРА

Список литературы к главе 1

1. Гончарова Э.А., Погодина В.В. Инвестиционный механизм слияния и поглощения предприятий корпоративного типа. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2012. 271 с.
2. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний. Стратегия и тактика трансформации бизнеса. М.: Альпина поблимер, 2011. 244 с.
3. Попович А.М. Трансформация – основа развития промышленных интегрированных структур// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 4. С. 114–122
4. Угрюмова Н.В. Управление изменениями. Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 304 с.
5. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 2010.

Список литературы к главе 2

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
2. Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
3. Информационный Справочник о мерах и направлениях государственной поддержки агропромышленного комплекса Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gp.specagro.ru/> (дата обращения: 24.03.2015)
4. Wegren, Stephen K. Agriculture and the state in Soviet and post-Soviet Russia. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1998. – 294 p.
5. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 1994 г. N 324 «О практике аграрных преобразований в Нижегородской области».
6. Постановление Правительства РФ от 27 июля 1994 г. N 874 «О реформировании сельскохозяйственных предприятий с учетом практики Нижегородской области».

7. Румянцев Ф.П. Нижегородский опыт реформирования аграрных отношений на современном этапе земельной реформы в Российской Федерации / История государства и права, 2008, № 1. – С. 21-22.
8. Постановление Правительства РФ от 28.02.2012 N 166 (ред. от 26.12.2014) «Об утверждении Правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку начинающих фермеров» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://chelagro.ru/state-support/pprf_28-02-2012_N_166.docx (дата обращения: 27.04.2015)
9. Порядок предоставления в 2015 - 2017 годах грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства, утвержден постановлением Правительства Челябинской области от 28.12.2012 г. № 729-П (в редакции от 18.03.2015 г.) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://chelagro.ru/state-support/porjadok_nach_ferm_15.pdf (дата обращения: 27.04.2015)
10. Государственная программа Челябинской области «Развитие сельского хозяйства в Челябинской области на 2014 – 2020 годы [Электронный ресурс] Режим доступа:
11. http://www.chelagro.ru/support_for_farmer/novice_farmer_south_ural.php (дата обращения: 29.04.2015)
12. Административный регламент предоставления государственной услуги по предоставлению грантов на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства, утвержден постановлением Правительства Челябинской области от 25.07.2013 г. № 185-П (в ред. Постановлений Правительства Челябинской области от 16.04.2014 N 136-П, от 16.07.2014 N 342-П, от 18.03.2015 № 116-П) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://chelagro.ru/state-support/admreg_nachferm_15.pdf (дата обращения: 27.04.2015)
13. Травин А. Грант «на вырост» / Южноуральская панорама, 18 июня 2015 г. №86(3498). – С.9.

Список литературы к главе 3

1. Андреев В.И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности. Казань: Центр инновационных технологий, 2004. 468с.
2. Борисова О.В. Конкурентоспособность выпускников высших учебных заведений на рынке труда: методические подходы: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Омск, 2009. 22 с.
3. Бунимович Н.Т., Табунов С.Н. Формирование конкурентоспособности в условиях образовательных реформ // Педагогика. 2007. № 6. С. 16-26.
4. Евплова Е.В. Формирование конкурентоспособного специалиста // Среднее профессиональное образование. 2008. № 6. С. 30 - 39.
5. Елагина Л.В., Рындак В.Г. Как обеспечить формирование профессиональной компетентности будущего специалиста // Среднее профессиональное образование. 2008. № 6. С. 12-26.
6. Емельянова М.С. Как подготовить конкурентоспособного выпускника // Среднее профессиональное образование. 2008. № 6. С. 24-32.
7. Ильковская И.М. Формирование конкурентоспособности выпускника современной школы: дис. ... канд. пед. наук. Саратов, 2003. 205с.
8. Исмагилова Ф.С. Управление конкурентоспособностью в инновационной среде // Среднее профессиональное образование. 2009. № 3. С. 2-14.
9. Львов Л.В., Перезовова О.В. Феномен конкурентоспособности в профессиональном образовании менеджеров // Международный научный журнал «Мир науки, культуры, образования». 2010. № 1. С. 169 – 178.
10. Львов Л.В., Перезовова О.В. Формирование конкурентоспособности менеджеров в компетентностно-контекстной системе профессионального образования: монография. М.: СГА, 2010. 210с.
11. Львов Л.В., Перезовова О.В. Учебно-методический комплекс учебно-профессиональной компетентности как проект трансдисциплинарного образовательного процесса формирования конкурентоспособности менеджера // Инновации в образовании. 2010. № 10. С. 76 - 96.

12. Максимова Е.А. Формирование конкурентоспособности будущих менеджеров в условиях учреждения среднего профессионального образования: дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 2006. 183с.
13. Ненашев Д.В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Киров, 2009. 20с.
14. Петрова Т.А. Формирование базовой организационно-управленческой компетентности у будущих менеджеров (в процессе изучения специальных дисциплин) в образовательных учреждениях среднего профессионального образования: дис. ...канд. пед. наук. Челябинск, 2004. 174с.
15. Резанович И.В. Методология развития профессионального мастерства менеджера: монография. Челябинск: ЮУрГУ, 2005. 256с.
16. Резанович И.В. Бизнес-образование: профессиональное развитие менеджеров: монография. Челябинск: ЮУрГУ, 2005. 291с.

Список литературы к главе 4

1. О стандартизации в Российской Федерации: федер. закон РФ № 162-ФЗ от 29 июня 2015 г. // Рос. газ. – 2015. – 3 июля.
2. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru>.
3. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1582-ст.
4. ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1583-ст.

5. ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1584-ст.

6. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 года № 1873-ст.

7. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р – АУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.economy.gov.ru>.

8. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: http://www.asi.ru/upload/iblock/238/MetodicheskieRecomendazii_all.pdf.

9. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 256 с.

10. Алабугин, А.А. Методика отбора инвестиционных проектов на региональном уровне с использованием интеграционной модели оценки / А.А. Алабугин, Л.Г. Кочегарова // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 8. – С. 289-293.

11. Алабугин, А.А. Модели циклического управления коммерциализацией высокотехнологичных инновационных продуктов / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина, Е.М. Циплакова // Наука ЮУрГУ. Материалы 67-й научной конференции. Секции экономики, управления и права [Электронный ресурс]. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – URL: <http://www.lib.susu.ac.ru>. – Загл. с экрана.

12. Баев, Л.А. Теоретические основы принятия многокритериальных решений в управлении инновационными проектами малого бизнеса: региональный аспект / Л.А. Баев, М.Г. Литке // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2011. – Вып. 17. – № 8(225). – С. 46-53.
13. Володин, В.В. Основные концепции стандартизации управления проектами / В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Т. 7. - № 2 [Электронный ресурс]. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>. – Загл. с экрана.
14. Воропаев, В.И. Математические модели управления проектами для заинтересованных сторон / Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. // Управление проектами и программами. – 2012. – № 4. – С. 258-269.
15. Всероссийская конференция «Лучшие практики управления проектами – 2015» // Лучшие практики управления проектами [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pm-leader.ru/conference/conference2015/index.php>.
16. Гаврилов, В.П. Нефть, газ – возобновляемые ресурсы / В.П. Гаврилов [Электронный ресурс]. – РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – URL: <http://www.gubkin.ru>.
17. Глобальные тенденции и вызовы России // Долгосрочный прогноз научно-технологического развития Российской Федерации (до 2025 года) [Электронный ресурс]. – Федеральный портал PROTOWN.RU. – URL: <http://www.protown.ru>.
18. Евполов, Е.И. Использование системы знаний «P2M» для решения задач инновационного развития / Е.И. Евполов, В.Л. Зонов // Современное общество: научный взгляд молодых. Сборник статей и тезисов докладов XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов в Челябинском филиале Финуниверситета (25 января 2015 г.). – Книга 2. – Челябинск: Издательский центр «Фотохудожник», 2015. – С. 43-48.
19. Зонов, В.Л. Оценка качества проекта: современные подходы и тенденции / В.Л. Зонов // Наука ЮУрГУ. Материалы 66-й научной

конференции. Секции экономики, управления и права [Электронный ресурс]. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – URL: <http://www.lib.susu.ac.ru>. – Загл. с экрана.

20. Зонов, В.Л. Компетенции участников проектного управления в органах исполнительной власти / В.Л. Зонов // Экономика нового времени: теоретические аспекты и практическая реализация. Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции в Челябинском филиале Финуниверситета (27-30 апреля 2015 г.). – Челябинск: Издательский центр «Фотохудожник», 2015. – С. 95-99.

21. Зонов, В.Л. Особенности внедрения проектного управления региональным развитием в органах исполнительной власти / В.Л. Зонов // Экономика нового времени: теоретические аспекты и практическая реализация. Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции в Челябинском филиале Финуниверситета (27-30 апреля 2015 г.). – Челябинск: Издательский центр «Фотохудожник», 2015. – С. 99-106.

22. Зонов, В.Л. О расширении границ и развитии проектного управления / В.Л. Зонов // Наука ЮУрГУ. Материалы 67-й научной конференции. Секции экономики, управления и права [Электронный ресурс]. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – URL: <http://www.lib.susu.ac.ru>. – Загл. с экрана.

23. Зонов, В.Л. Новые горизонты проектного менеджмента как методологии управления развитием (Глава 7) / В.Л. Зонов // Экономика и управление нового времени: проблемы, тенденции и перспективы. Монография / Под ред. Т.И. Бухтияровой. – Челябинск: Челябинский Дом печати, 2015. – С. 136-154.

24. Зонов, В.Л. Проблемы и перспективы внедрения проектной методологии в органах государственного и муниципального управления / В.Л. Зонов // Потенциал вузовской науки Уральского федерального округа и его использование в интересах повышения эффективности государственного управления в новых экономических условиях: сборник материалов научно-

практической конференции 26-27 мая 2015 г. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – С. 200-215.

25. Зонов, В.Л. Модели проектного управления и их использование в новых условиях / В.Л. Зонов // Экономика и общество: проблемы и перспективы развития в условиях неопределённости. Сборник статей и тезисов докладов XX Международной научно-практической конференции в Челябинском филиале Финуниверситета (22 апреля 2016 г.) [Электронный ресурс]. – Челябинск: Издательский центр «Фотохудожник», 2016. – URL: <http://www.fa.ru/fil/chelyabinsk/science/Pages/NPS.aspx>. – Загл. с экрана.

26. Зонов, В.Л. Управление проектами в ракурсе стандартизации / В.Л. Зонов // Наука ЮУрГУ. Материалы 68-й научной конференции. Секции экономики, управления и права [Электронный ресурс]. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – URL: <http://www.lib.susu.ac.ru>. – Загл. с экрана.

27. Ильин, В.В. Руководство качеством проектов. Практический опыт / В.В. Ильин. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.

28. Козлова, О.С. Критерии качественного управления и аудит систем качества менеджмента / О.С. Козлова, Г.А. Газизуллина, В.Л. Зонов // Современные экономика и общество: научный взгляд молодых. Сборник статей и тезисов докладов XII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов в Челябинском филиале Финуниверситета (22 января 2016 г.). – Книга 1. – Челябинск: Издательский центр «Фотохудожник», 2016. – С. 261-265.

29. Логиновский, О.В. Разработка комплекса адекватных математических моделей, реализующих функции различных стейкхолдеров и позволяющих обеспечить их эффективное взаимодействие при управлении сложным проектом / О.В. Логиновский, Я.Д. Гельруд // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». – 2015. Т.15. – № 2. – С. 131-138.

30. Максин, Д.Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации / Д.Г. Максин. – М.: НПК «Поток», 2015. – 132 с.
31. Математические основы управления проектами: Учебное пособие / С.А. Баркалов, В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова и др. Под ред. В.Н. Буркова. – М.: Высшая школа, 2005. – 423 с.
32. Миллер, Роберт В. ПЕРТ – система управления / Роберт В. Миллер. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1965. – 202 с.
33. Первый конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп» / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/232/broshyura-proektnyj-olimp-pdf.pdf>.
34. «Проектный Олимп» – конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе // АНО «Центр развития и оценки проектного управления» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.isopm.ru/about/konkursy>.
35. Профессиональный стандарт «Руководитель проектов» будет принят в текущем году // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (События) [Электронный ресурс]. – URL: <http://ac.gov.ru/events/08681.html>.
36. Разъяснения по вопросам применения профессиональных стандартов. К письму Минтруда России от 4 апреля 2016 года № 14–0/10/В–2253 // Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. – URL: <http://рспп.рф/simplepage/827>.
37. Система управления проектами «Аванта» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.advanta-group.ru>.
38. Топузов, Н.К. Модификация метода экономической оценки качества управления коммерциализацией высокотехнологичных инновационных продуктов / Н.К. Топузов, А.А. Алабугин, Е.М. Циплакова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-2 (65-2). – С. 1124 – 1126.

39. Ярошенко, Ф.А. Р2М. Управление инновационными проектами и программами. Японский стандарт (система знаний). Официальное русскоязычное издание / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – СПб.: «Профессиональная литература», 2015. – 320 с.

Список литературы к главе 5

1. Аакер, Д.А. Стратегия управления портфелем брендов / Д.А. Аакер. Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 320 с.
2. Баранчев, В.П. Управление инновациями: Учебник / В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 711 с.
3. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 268 с.
4. Корчагин Ю.А. Инвестиции и инвестиционный анализ / Ю.А. Корчагин, И.П. Маличенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 601 с.
5. Крысько, В.Г. Социальная психология: словарь-справочник / В.Г. Крысько. – Минск: Харвест, 2004. – 688 с.
6. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О Шонесси. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 340 с.
7. Теплова, Т.В. Инвестиции. Теория и практика: учебник / Т.В. Теплова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 782 с.

Список литературы к главе 6

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6 – ФКЗ, от 30.12.2008 № 7 – ФКЗ, от 05.02.2014 № 2 – ФКЗ, от 21.07.2014 № 11 – ФКЗ). Официальное издание. – Москва: Право, 2014. – 23с.

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с

англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 360с.

4. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, М., 2009.

5. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: ИД «Управление персоналом», 2003 – 255 с.

6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М., 2002 – 286 с.

7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 250с.

8. Управление персоналом: энцикл. слов. / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА, 1998 – 306с..

9. Харитоновна Е.Н. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Е.Н. Харитоновна, Н.А. Харитоновна; Финансовый университет, кафедра менеджмента, кафедра экономики и антикризисного управления. – М.; Финуниверситет, 2012 – 250 с.

Список литературы к главе 7

1. Постановление Законодательного Собрания Челябинской области от 26.03.2014 № 1949 "О принятии Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года"

2. Положение о Министерстве экономического развития Челябинской области. Утверждено постановлением Губернатора Челябинской области от 13 июля 2004 г. № 340 (в ред. Постановлений Губернатора Челябинской области от 20.10.2004 N 565)

3. Положение об общественном координационном совете по развитию малого и среднего предпринимательства в Челябинской области. Утверждено постановлением Правительства Челябинской области от 21 февраля 2008 г. N 27-П (в ред. Постановления Правительства Челябинской области от 16.02.2016 г. № 62-П)

4. Положение о межведомственном координационном совете по вопросам инновационной деятельности Челябинской области. Утверждено распоряжением Правительства Челябинской области от 07.08.2013 г. № 157-рп (в редакции распоряжения Правительства Челябинской области от 02.07.2014 г. № 360-рп)

5. Положение об общественном совете при Министерстве экономического развития Челябинской области, утверждено приказом Министра экономического развития Челябинской области № 49 от 08.04.2014г.

6. Положение о Совете при Губернаторе Челябинской области по улучшению инвестиционного климата. Утверждено Распоряжением Губернатора Челябинской области от 24 октября 2012 г. N 1300-р

7. Инвестиционная стратегия Челябинской области до 2020 года (распоряжение Правительства Челябинской области от 26.07.2013 г. № 138-рп).

8. Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе. Утвержден решением наблюдательного совета АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» от 3 мая 2012 г. протокол № 2

9. Итоги социально-экономического развития Челябинской области за 2015 год. Министерство экономического развития Челябинской области. 31.12.2015. [Электронный ресурс] [URL: econom-chelreg.ru»news&news=3230&print=1](http://www.econom-chelreg.ru/news&news=3230&print=1)

10. Долгова И.В. Имидж региона как ключевой фактор привлечения инвестиций // «Экономика, предпринимательство и право». - № 3 (20). – 2013. - с. 15-34

11. Елисеев В. Кредитный рейтинг Челябинской области третий год не может подняться до среднего уровня. Информационное аналитическое агентство «Новый Регион». 18.04.16 13:36. [Электронный ресурс] [URL:http://urfo.org/chel/564126.html](http://urfo.org/chel/564126.html)

12. Имидж России. Мониторинг современного пространства. [Электронный ресурс] URL: www.imageofrussia.info
13. Климова Т.Б., Вишневская Е.В. Событийный маркетинг: новый вектор развития территорий // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса» Выпуск № 2 / 2014 с.23-28.
14. Кондратьев А. Событийная экономика как современный фактор развития городских территорий // Бизнес России: электронный журнал, URL: <http://businessofrussia.com> (дата обращения: 15.10.2014).
15. Лавров А.М. Реформирование экономики: региональные аспекты // Региональный маркетинг и тенденции его развития. 2012. № 1. С.34.
16. Манихин А.А. Место event-маркетинга в комплексе маркетинговых коммуникаций // Креативная экономика. 2010. №4 (40). С. 135-142.
17. Маркетинг территории российских регионов: лица, образы и позиции [Электронный ресурс] URL: www.marketing.ludidela.ru (дата обращения: 31.03.2016).
18. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: маркетинг региона. [Электронный ресурс] URL: <http://www.koism.rags.ru>
19. Фролов Д.Л. Соль земли, или кому нужен региональный бренд // Индустрия рекламы. 2011. № 4. С.9-15.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ



Угрюмова Наталья Викторовна

Кандидат экономических наук, заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета. Научные интересы связаны с теорией менеджмента, методологией реинжиниринга бизнес-процессов, системой непрерывного совершенствования бизнес-процессов организаций, исследованием процессов реструктуризации предприятий, проблемами проведения организационных изменений. Научные проекты: «Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия», «Методология совершенствования системы стратегического корпоративного реинжиниринга», «Методология управления потенциалом инновационно-активной организации» и «Механизмы формирования потенциала инновационного развития промышленной фирмы». Автор более 70 научных работ, опубликованных в различных изданиях, монографиях и учебниках по менеджменту.



Копченов Алексей Александрович

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета.

Сфера научных интересов: государственный маркетинг, маркетинг сельскохозяйственной техники, эффективность сельскохозяйственного производства, аграрная политика, совершенствование машин для уборки зерновых культур.

Автор более 100 публикаций в области экономики, маркетинга, механизации сельского хозяйства.



Перевозова Ольга Владимировна

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета.

Научные интересы связаны с теорией и практикой формирования конкурентоспособности менеджеров в вузе, конкурентной привлекательностью специалистов с оперативным характером деятельности на современном рынке труда и их конкурентоустойчивостью. Автор более 100 научных работ в области педагогики и экономики.



Зонов Владимир Леонидович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» (внешний совместитель) Челябинского филиала Финуниверситета.

Выпускник Челябинского политехнического института (в настоящее время – ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» НИУ). Область научных интересов: инвестиционный и проектный анализ, управление проектами и инновационной деятельностью.

Участник совместной Программы Правительства Российской Федерации и Группы Всемирного банка «Подготовка преподавателей по управлению проектами», а также ряда международных научно-академических программ.

Темы публикаций связаны с экономическими аспектами надёжности технических систем, методами проектного анализа, методиками оценки эффективности инвестиций, методологией проектного управления.

Закиров Рашит Шарипович



Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета.

Научные интересы связаны с теорией менеджмента, инновационным менеджментом, региональной экономикой, психологическими аспектами управленческих решений и действий.

Автор более 50 научных работ и учебных пособий, опубликованных в различных изданиях.

Пигузова Светлана Валерьевна



Кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета. Главный специалист-эксперт отдела кадров Управления Федеральной налоговой службы по Челябинской области. Область научных интересов: профессиональный отбор кандидатов на государственную гражданскую службу в налоговые органы.

Барчукова Татьяна Александровна



Старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета. Область научных интересов: маркетинговые технологии в области государственного и муниципального управления; эффективные инструменты маркетинга в условиях нестабильной экономической ситуации.

Автор более 30 научных работ и учебных пособий, опубликованных в различных изданиях.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**Рекомендовано Ученым советом Челябинского филиала
Финансового университета при Правительстве РФ**

МОНОГРАФИЯ

**Одобрено Ученым советом Челябинского филиала
Финансового университета при Правительстве РФ**

Подписано в печать
Формат
Бумага Печать
Заказ Тираж 500 экз.
Отпечатано в издательстве