

ФГБОУ ВПО «УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

04201255348

**САЙРАНОВА МАРИЯ ВЛАДИМИРОВНА**  
**РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ**  
**СИСТЕМЫ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ**  
**ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ И КОМПЛЕКСОВ**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством  
(региональная экономика)

Научный руководитель:  
д.экон.наук, профессор  
Ванчухина Л.И.

Уфа-2011

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы управления развитием социально-экономической системы региона на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов.....	13
1.1. Понятие и сущность управления развитием предприятий и комплексов в регионах.....	13
1.2. Управление потенциалом региональных предприятий как основа развития мезоуровневой социально-экономической системы.....	26
1.3. Организационный механизм эффективного управления потенциалом региональных предприятий.....	44
Глава 2. Методические аспекты управления социально-экономическим развитием региона в современных условиях.....	60
2.1. Текущее состояние и перспективы развития предприятий и комплексов в регионах Приволжского федерального округа.....	60
2.2. Разработка механизма регионального стимулирования эффективного использования потенциала предприятий и комплексов.....	72
2.3. Оценка эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона в процессе управления его развитием...87	87
Глава 3. Совершенствование системы управления социально-экономическим развитием региона на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов.....	101
3.1. Управление региональными рисками развития потенциала предприятий и комплексов в мезоуровневой системе.....	101
3.2. Развитие инновационной инфраструктуры региона как инструмент повышения эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона.....	118

3.3. Прогноз влияния совершенствования системы управления социально-экономическим развитием региона на основе повышения эффективности использования потенциала предприятий и комплексов на результаты развития Приволжского федерального округа.....139

Заключение.....151

Список литературы.....160

Приложение.....171

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Развитие национальной социально-экономической системы в условиях макроэкономической стагнации и существенной зависимости процессов обеспечения положительной поступательной динамики от конъюнктуры глобальных сырьевых рынков диктует необходимость формирования альтернативной платформы экономического развития и использования накопленного российской социально-экономической системой потенциала для реализации эффективного перехода на инновационный путь развития. Решение данной задачи предполагает реализацию сбалансированной региональной политики в Российской Федерации, что позволит обеспечить положительную поступательную экономическую динамику отдельных регионов, а также снижение уровня дифференциации мезоэкономических систем, что, в свою очередь, будет способствовать повышению их конкурентоспособности и позволит обеспечить эффективный переход национальной социально-экономической системы на инновационный путь развития посредством использования потенциала и сильных сторон отдельных территорий. Таким образом, эффективное развитие отечественной экономики в первую очередь должно быть обеспечено на региональном уровне, что позволит сформировать сбалансированную систему управления развитием макроэкономической системы.

Основой эффективной политики регионального развития, в свою очередь, должно стать повышение результативности и качества регулирования освоения хозяйствующими субъектами экономического потенциала, что предполагает соблюдение принципов сбалансированности и Парето-оптимальности в процессах развития научной, трудовой, управленческой, инновационной, природно-ресурсной, инвестиционной, предпринимательской, финансовой, производственной, информационной и иных составляющих данного потенциала. Реализация такого подхода к организации регионального управления развитием должна быть основана на

внедрении сбалансированной системы регулирования поступательной динамики мезоуровневых предприятий и комплексов посредством эффективного освоения их экономического потенциала на основе соблюдения паритета интересов государственных органов, предпринимательских структур и населения. Следствием реализации представленного подхода должно стать формирование устойчивого стратегического конкурентного преимущества мезоуровневой социально-экономической системы, основой которого должно стать эффективное использование экономического потенциала хозяйствующих субъектов, что соответствует заявленным долгосрочным целям российской экономики.

Таким образом, указанные обстоятельства подтверждают необходимость формирования и внедрения целостной сбалансированной системы управления развитием региона на основе управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов, что позволит обеспечить создание платформы устойчивого развития мезоуровневых систем в стратегической перспективе. Применение данного подхода позволит сформировать условия для эффективного управления экономическим потенциалом развития хозяйствующих субъектов в регионе, что позволит обеспечить положительную поступательную динамику мезоуровневой социально-экономической системы, сформировать ее стратегические конкурентные преимущества и создать основу долгосрочного развития в условиях усиления глобальной конкуренции.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию теоретико-методологических проблем управления экономическими системами на макро-, мезо- и микроуровнях посвящены работы Р.Акоффа, Н.А.Апаринной, Р.Афтальона, Н.Н.Баранского, Х.Блохлигера, А.Вебера, А.И.Гаврилова, А.Л.Гапоненко, А.Г.Гранберга, Р.С.Гринберга, Г.С. Гужина, А.Дамодарана, Е.А.Ерохиной, У.Изарда, Дж.М.Кейнса, Н.Н. Колосовского, Э.М.Короткова, Д.С.Львова, А.Лухтала, Н.Д. Матрусова, П.А.Минакира, С.Я.Ныммик, Ю.М.Осипова, А.И.Панова, Р.А. Попова, М.П.Посталюка, Н.М. Ратнера, И.Е.

Рисина, В.Е.Селиверстова, Ю.Г. Саушкина, С.Тейлора, Я.Тинбергена, В.Н. Тюрина, Ф.Ушлейда, М.Фримена, Ф.Хайека, А.И. Чистобаева и других. Основные методологические положения современной регионалистики развивались русской и советской школой экономистов в работах В.И.Бутова, В.Г.Игнатова, Л.В.Канторовича, Н.П.Кетовой, Н.Д.Кондратьева, В.В.Леонтьева, Т.Г.Морозовой, Н.Н. Некрасова, В.С.Немчинова, М.П.Победина, Г.Б.Поляк, С.Г.Струмилина, А.В.Чаянова, Е.Г.Ясина и ряда других.

Существенное внимание таких ученых, как А.Г.Ахметова, Н.Г.Багаутдинова, Т.П.Богомолова, Л.И.Воробьева, А.И.Добрынин, В.Н.Лексин, В.А.Павлов, А.И.Романова, В.Е.Рохчин, В.В.Смагина, Ф.Ф.Хамидуллин, Л.Г.Чередниченко, В.М.Юрьева и др., уделяется социально-экономическому развитию регионов.

Изучению вопроса оценки и управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов посвящены исследования многих российских ученых: Л.И.Абалкина, А.И.Анчишкина, В.В.Бузырева, М.И.Бухалкова, О.С.Виханского, В.С.Кабакова, В.И.Кошкина, Г.А.Краюхина, Е.В.Попова, Л.Д.Ревуцкого, И.И.Сидорова, Г.И. Усанова, Э.А.Фигурнова, Л.М.Чистова и др. Среди зарубежных ученых, внесших значительный вклад в исследование данной сферы, необходимо отметить труды И.Ансоффа, Г.Десмонда, П.Друкера, Р.Келли, Т.Коллера, Т.Питерса и ряда других.

Проблематикой эффективного управления формированием и использованием экономического потенциала региональных предприятий и комплексов занимались такие зарубежные ученые, как Б.Альстренд, Р.Вандель, П.Дойл, Б.Карлофф, Т.Коно, Ж. Ж.Ламбен, П.Лоранж, Г.Минцберг, А. Стрикленд, А. Томсон, тогда как среди отечественных необходимо выделить А.Д.Арзамасцева, Ю.В.Боготкина, В.И.Вагизову, В.Р.Веснина, В.В.Глущенко, А.П.Градова, Л.П.Куракова, В.Д.Маркову, Г.С.Мерзликину, З.Б.Мильнер, Г.А. Морозову, А.М.Озину, А.И.Панова, М.П.Посталюка, А.Е. Яковлева и др.

Однако, несмотря на наличие значительного количества работ, посвященных исследованию отдельных аспектов управления развитием экономического потенциала предприятий и комплексов региона, вопросы совершенствования соответствующих процессов в рамках менеджмента развития мезоуровневой социально-экономической системы остаются в настоящее время недостаточно разработанными.

Целью исследования является разработка и научное обоснование теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления развитием региона на основе менеджмента экономического потенциала мезоуровневых предприятий и комплексов.

Поставленная цель определила задачи исследования:

- определить структуру взаимодействия ключевых составляющих потенциала мезоуровневой социально-экономической системы под влиянием внешней среды развития региона;
- предложить алгоритм управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов региона;
- исследовать возможность формирования комплекса приоритетных мер управления развитием экономического потенциала предприятий и комплексов региона;
- сформулировать методический подход к прогнозированию уровня рентабельности продаж регионального предприятия или комплекса на основе оценки эффективности использования их экономического потенциала;
- разработать методический подход к оценке совокупного риска мер государственного регулирования развития региона на основе управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов;
- сформировать матрицу оценки уровня взаимодействия элементов инновационной инфраструктуры региона и провести апробацию ее внедрения в практике регионального управления на примере Приволжского федерального округа.

**Объектом исследования** является система управления развитием региона на основе регулирования экономического потенциала мезоуровневых предприятий и комплексов.

**Предметом исследования** являются отношения, возникающие в процессах управления развитием региона на базе менеджмента экономического потенциала предприятий и комплексов мезоуровневой социально-экономической системы.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования стали теоретические концепции, гипотезы и разработки, обоснованные в научных работах по экономической теории, а также в научных трудах представителей организационно-управленческого направления: регионального менеджмента, стратегического и корпоративного менеджмента, операционного менеджмента, финансового, производственного, инвестиционного, инновационного, менеджмента качества и других ветвей менеджмента; работах по управлению ресурсным обеспечением на микро- и мезоуровне, трудах по исследованию результатов передачи технологий, общей теории систем, экономической социологии и др.

Методологической основой исследования являются общие принципы диалектики, индукции и дедукции, позволяющие выявить основные характеристики явлений и процессов и их взаимосвязь, определить наиболее существенные тенденции их развития в современной глобальной экономической среде.

Диссертационное исследование базируется на использовании элементов теории систем, экономического анализа, общенаучных методов познания, структурно-функционального, структурно-логического и экономико-математического моделирования, факторного анализа, маржинального анализа, функционально-стоимостного анализа, статистического анализа, рейтинговых оценок, методов линейного и нелинейного программирования.

**Информационную базу исследования** составляют сведения официальных федеральных и региональных статистических органов Российской Федерации и зарубежных государств, Министерства экономического развития РФ, Министерства регионального развития РФ, данные Российского союза промышленников и предпринимателей, союза промышленников и предпринимателей Республики Башкортостан, специализированных аналитических зарубежных компаний – Standard&Poors, Moody's, рейтингового агентства «Эксперт РА», Института экономической политики, Института экономики РАН, информация о результатах производственно-хозяйственной деятельности предприятий и комплексов региона и др. В работе используются нормативные документы, определяющие принципы регионального развития на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов. В процессе подготовки работы в качестве информационных источников были использованы монографии, коллективные работы, публикации в периодической печати, материалы научно-практических и научно-методических конференций, информационные ресурсы всемирной сети Интернет и др.

**Содержание диссертационного исследования** соответствует п. 3. Региональная экономика: 3.17. Управление экономикой регионов. Формы и механизмы взаимодействия федеральной, региональной, муниципальной власти, бизнес-структур и структур гражданского общества. Функции и механизмы управления. Методическое обоснование и разработка организационных схем и механизмов управления экономикой регионов; оценка их эффективности Паспорта ВАК России специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством».

**Научная новизна результатов исследования** состоит в теоретико-методическом обосновании механизма управления развитием региона на основе освоения экономического потенциала предприятий и комплексов, разработке методических рекомендаций и практических предложений по

рациональному планированию, организации, диагностике, контролю и координации соответствующих процессов на мезоуровне.

1. Выявлена структура взаимодействия финансового и операционного потенциалов мезоуровневой социально-экономической системы, в рамках которой уровень финансового потенциала определяется сальдо взаимодействия с рынками капитала, труда и институциональными инвесторами, а также расчетами с государством, включающими межбюджетные трансферты, а уровень операционного потенциала определяется доходами и расходами хозяйствующих субъектов и домохозяйств, а также сальдо баланса экономических операций с государством.

2. Сформирован алгоритм управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов региона, базирующийся на применении адаптированного к условиям мезоуровневого менеджмента цикла Деминга, в рамках которого предусмотрена реализация комплекса фискальных, экономических и административных мер, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала субъектами хозяйствования.

3. Определены приоритетные меры управления развитием экономического потенциала предприятий и комплексов региона, включающие фискальные, экономические и административные методы мезоуровневого регулирования деятельности субъектов хозяйствования, детализированные в разрезе этапов развития организаций (эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный и леталентный).

4. Предложен методический подход к прогнозированию уровня рентабельности продаж регионального предприятия в рамках выявленной на основе статистического анализа экспоненциальной зависимости данного показателя от уровня эффективности использования экономического потенциала хозяйствующего субъекта, определяемого как средневзвешенная

величина эффективности использования составляющих данного потенциала, учитывающая особенности развития по сферам экономической деятельности.

5. Представлена методика оценки совокупного риска мер государственного регулирования развития региона на основе управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов, в соответствии с которой совокупный риск определяется на основе применения методики сложного процента при расчете рисков и подлежит сравнению с уровнем ожидаемой доходности для налогоплательщиков в процессе ранжирования мероприятий по управлению экономическим потенциалом субъектов хозяйствования.

6. Представлена матрица оценки уровня взаимодействия элементов инновационной инфраструктуры региона, включающей бизнес-инкубаторы, технологические и промышленные парки, особые экономические зоны, научные городки и венчурные фонды, на развитие экономического потенциала предприятий и комплексов в разрезе составляющих данного потенциала, в рамках которой определена возможность формирования положительного эффекта синергии при создании отдельных объектов инновационной инфраструктуры в мезоуровневой системе, целесообразность применения которой подтверждается результатами сценарных расчетов.

**Теоретическая и практическая значимость работы** состоит в том, что основные научные положения и выводы могут стать дополнительным теоретико-методологическим обоснованием для дальнейших исследований в области совершенствования процессов управления региональным развитием на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов мезоуровневой социально-экономической системы. Положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы учреждениями высшего профессионального и послевузовского образования в курсах: «Региональная экономика», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика отраслевых рынков», а также в спецкурсах по проблемам развития экономического потенциала региональных предприятий.

На основании научных положений и практических рекомендаций органами государственной власти могут быть разработаны нормативные документы, программы, типовые указания и инструкции по организации управления развитием экономики региона на основе менеджмента потенциала предприятий и комплексов. Отдельные положения работы могут служить основой для уточнения стратегии развития предприятий и комплексов в регионах, а также стратегий развития их подсистем.

Практическую значимость имеют предложенный алгоритм управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов региона, а также методика оценки совокупного риска мер государственного регулирования развития региона на основе управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования были доложены, обсуждены на 6 международных и всероссийских научных, научно-практических конференциях и симпозиумах в 2007-2011 годах.

Результаты выполненного исследования апробированы в процессе преподавания дисциплин «Региональная экономика», «Государственное и муниципальное управление» в ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет».

Разработанные практические рекомендации внедрены и используются в работе Министерства финансов Республики Марий Эл, что подтверждается справкой о внедрении.

**Публикации.** Имеются 8 публикаций по теме диссертации общим объемом 3,3 п.л. (авт. – 3,1 п.л.), в том числе статьи в журналах «Научные труды Вольного экономического общества», «Вестник экономики, права и социологии», которые входят в реестр журналов, рекомендованных ВАК РФ для опубликования материалов по кандидатским и докторским диссертациям.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И КОМПЛЕКСОВ

## 1.1. Понятие и сущность управления развитием предприятий и комплексов в регионах

В отечественной экономической науке после перехода к рыночной экономике был накоплен некоторый теоретический багаж для анализа процесса управления на предприятии. Следует отметить, что без понимания методов современного менеджмента невозможно сформировать эффективную систему управления функционирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Изменение технологии производства и модернизация оборудования, выход на новые рынки, расширение объемов выпуска продукции основываются на кропотливых финансовых расчетах, на построении стратегии привлечения, перераспределения и инвестирования финансовых ресурсов. Тенденции развития рыночной ситуации по изменению спроса, ужесточению ценовой и финансовой конкуренции на рынке, диверсификации рыночных ниш, возрастанию рисков должны лежать в основе системы управления финансовыми вопросами любого предприятия, в том числе с целью обеспечения его конкурентоспособности.

Все процессы, происходящие в обществе, относятся к разряду управляемых и потому требуют вмешательства человека. Без управления общество не может развиваться. Управление понимается как некоторый процесс такого целенаправленного воздействия субъекта на объект

управления с целью достигнуть определенных результатов, о чем говорят Е.В. Либкинд, Н.Е. Рябикова, В.А. Чепурин<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что управление и его развитие обусловлено в первую очередь определением миссии, стратегии, ценностей предприятия на основе анализа прошлого опыта и видения будущего, а это является главным требованием для создания эффективной системы управления предприятием; о чем говорят Ю. Лехто, А. Матвеевко<sup>2</sup>.

Эффективность функционирования любого экономического объекта, вследствие возрастающей сложности, комплексности и усиления взаимосвязей, как утверждает И.Галушка<sup>3</sup> все в большей мере зависит от качества системы управления:

Повышение качества управления предприятием может быть достигнуто при проведении исследования всех сторон деятельности, включая в себя исследование, как управляемой системы, так и управляющих подсистем; а именно исследование и рассмотрение сильных, слабых сторон предприятия; процесса производства и сбыта, финансового состояния; персонала, маркетинга.

Необходимо дать определение системы управления предприятием, чтобы понять основу для проектирования и исследования системы управления.

Систему управления Стенли Янг<sup>4</sup> определяет как подсистему предприятия, составными частями являются группы взаимодействующих людей, при этом функции системы управления являются восприятием входов предприятия (определенных проблем) и выходов (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будут определенные решения); при

---

<sup>1</sup> Либкинд Е.В., Рябикова Н.Е., Чепурин В.А. Организационные структуры управления: конспект лекции и методические указания к теме по дисциплине: «Менеджмент» – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2003. С.4

<sup>2</sup> Лехто Ю., Матвеевко А.Д. Эффективность управления и возможности российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2009. №5. С. 86

<sup>3</sup> Галушка, И. Эффективность систем управления. Электронный ресурс. // Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/effsu/> Дата обращения: 10.10.2011

<sup>4</sup> Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П.Никанорова, С. А. Батасова. - М., «Советское радио», 1972, С. 49

этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия.

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И.<sup>5</sup> понимают систему управления как такую систему, которая предназначена для воздействия на объект управления, при этом переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратным, нормативным, функциональным вариантом реализации технологий для решения конкретной проблемы управления.

Как отмечают, И. Асташкина, В. Мишин<sup>6</sup>, система управления предприятием представляет собой самостоятельную систему, но может входить в систему более высокого порядка, при этом состав элементов каждой из подсистем системы управления предприятием является разнообразным и зависящим от конкретного содержания системы организации.

Объективной предпосылкой управления социальными процессами является система общественного разделения труда. По мере развития общества происходит функциональное обособление (специализация) различных видов деятельности, при этом неизбежность специализации определяется экономической целесообразностью. Чем выше уровень специализации, тем более эффективно производство. В процессе специализации самоуправление обособилось в самостоятельный вид деятельности со своими законами, принципами и спецификой проявления.

Специализация управления в особый вид деятельности выражается, прежде всего, в формировании системы управления, то есть системы, в которой реализуются функции и задачи управления. По мнению В.И. Мухина, под системой управления понимаются «системы, в которых

---

<sup>5</sup> Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления, г.Железнодорожный, Моск.обл.:ООО НПЦ «Крылья», 2000.С.14

<sup>6</sup> Асташкина И. Мишин В. Исследование систем управления. — М., ПРИОР, 2006. С.16

протекают процессы управления»<sup>7</sup>. Как и любая другая система, система управления предприятием состоит из элементов, которые объединены воедино целью функционирования. Каждый элемент подлежит исследованию, чтобы обеспечить целостность исследования системы управления.

Система управления формируется в результате взаимодействия двух элементов: управляющей части системы – субъекта управления и управляемой части системы – объекта управления и информации, циркулирующей между ними и внешней средой и системой в целом. Такое взаимодействие образует контур управления (рис.1.1).

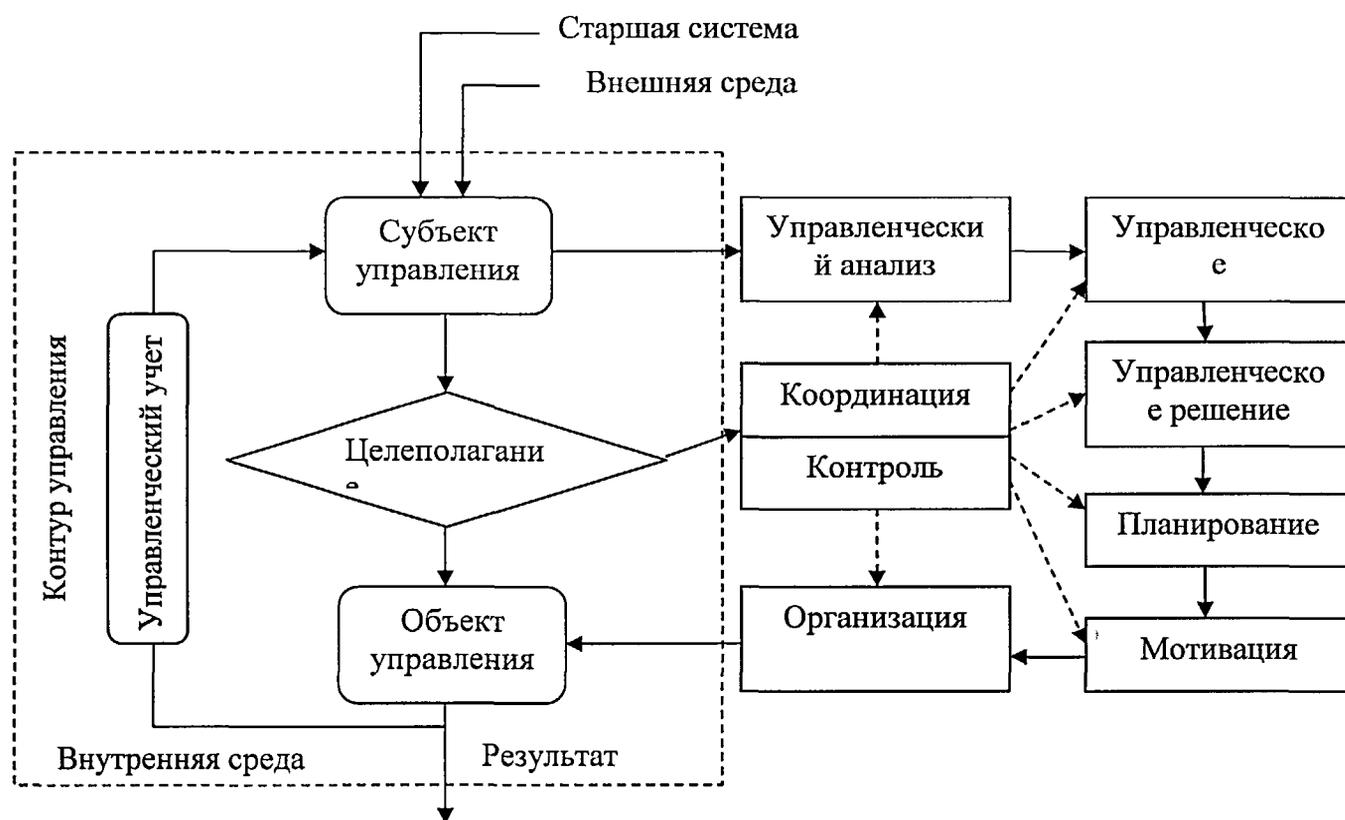


Рис.1.1. Система управления и управленческий цикл организации

Субъект управления (управляющая подсистема) – это совокупность различных органов управления (организаций, подразделений, групп лиц, руководителей и отдельных работников), которые осуществляют целенаправленное воздействие на управляющую подсистему (объект

<sup>7</sup> Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник / В.И.Мухин – М.: Экзамен, 2002. С.21

управления). Конкретными субъектами управления в регионе являются федеральные, региональные и муниципальные органы власти, отраслевые министерства и ведомства как федерального, так и регионального уровня, крупные субъекты хозяйствования, особенно корпоративные структуры, оказывающие существенное влияние на экономику региона.

Объект управления (управляющая подсистема) представляет собой совокупность различных элементов, объектов, систем, процессов, обеспечивающих создание материальных и нематериальных ценностей, условий жизнедеятельности населения. Конкретными объектами управления служат экономики регионов в целом, экономики отдельных городов и районов, крупные объекты отраслевого и территориального значения, инфраструктура, природные ресурсы и условия и др.

Система регионального управления представляет собой взаимосвязанную совокупность многих систем управления, обеспечивающих реализацию поставленных целей и задач и образующих организационную структуру регионального управления. Функции управления выделяются на основе так называемого «горизонтального» разделения труда работников: планирование, мотивация, организация, контроль, финансовая деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика, кадры, внешнеэкономическая деятельность и др. Система управления имеет иерархическую структуру: в соответствии с «вертикальным» разделением труда выделяются отдельные уровни управления, такие как высшее руководство, средний и низший уровни. Вертикальные связи между работниками различных уровней управления отражают систему подчинения в организации. На высшем уровне разрабатываются стратегические цели и перспективные направления деятельности территориальных образований, другие уровни управления обеспечивают координацию работы различных служб, подразделений и работников для достижения общих целей региона.

Для более полного представления о системе управления следует рассмотреть цикл управления, представляющий собой совокупность

процессов по достижению целей организации (рис.1.1.). Как видно из рисунка, цикл управления представляет собой совокупность функций управления, которые выполняются в определенной последовательности с момента конкретизации проблемы до момента ее разрешения. Отправной точкой в этом процессе является целеполагание, которое дает толчок для последующих действий: управленческого анализа, управленческого прогнозирования, принятия управленческого решения, планирования, мотивации, организации, координации и контроля, управленческого учета. Взаимосвязь между функциями обеспечивается с помощью координации и контроля, связанных, через канал обратной связи, с субъектом управления. Как отмечает В.И. Мухин, системам управления присущ ряд характерных особенностей независимо от их природы и назначения:

- решающая роль в сохранении целостности системы принадлежит информационным связям. Без обмена информацией между элементами такие системы не могут функционировать и сохранять свою целостность;
- системы способны переходить в различные состояния в соответствии с управляющими воздействиями. При этом переход не может осуществляться мгновенно, а требует некоторого времени;
- существует некоторое множество допустимых линий поведения системы, из которых выбирается наиболее предпочтительная. Если возможности выбора линий поведения нет, то управление практически отсутствует;
- для систем с управлением характерны определенные структуры, отражающие контуры управления;
- системы являются открытыми, т.е. воздействие среды на них и их на внешнюю среду может иметь самые разные природу и последствия;

- процесс функционирования систем характеризуется целенаправленностью. Если цель не определена, управление становится бессмысленным<sup>8</sup>.

Академик И. Прангишвили отмечает, что «грамотно поставленная цель выполняет три функции:

- во-первых, она помогает правильно направлять усилия. Цель является первым шагом к планированию и структурированию жизни;
- во-вторых, она позволяет оценивать успешность действий;
- в-третьих, достижение цели приносит позитивные эмоции<sup>9</sup>.

Целеполагание – процесс моделирования результата еще не осуществленной деятельности и выполняет побудительную, познавательную, управляющую функции. Иными словами, правильно поставленная цель становится движущей силой, источником развития любой организации.

Ввиду важности процесса целеполагания необходимо соблюдение определенных требований к постановке целей управления:

- всесторонняя научная и практическая обоснованность цели;
- четкая определенность, «оконтуренность» цели, формулировка ее в понятиях, терминах реально достижимого состояния;
- четкая формулировка необходимых и достаточных условий реализации целей (ресурсы, сроки, исполнители)<sup>10</sup>.

Система управления предприятием включает такие элементы, как функции управления, организационную структуру управления, персонал управления, технические средства управления, информацию, методы управления, технологию, финансы, управленческие решения. Исследование такого элемента системы управления, как функции имеет большое практическое значение, так как они определяют структуру органов

<sup>8</sup> Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник / В.И.Мухин – М.: Экзамен, 2002. С.22-23

<sup>9</sup> Прангишвили И. Разрешение проблемных ситуаций в период современной трансформации // Общество и экономика, 2009, № 11-12. С.46

<sup>10</sup> Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник / В.И.Мухин – М.: Экзамен, 2002. С.28

управления предприятия, о чем говорится в статье «Функции управления»<sup>11</sup>, при этом существует общие функции управления, которые являются обязательными для успешной работы любой организации (планирование, организация, мотивация и контроль), а также конкретные функции управления (специфические), определяемые объектом управления.

К функциям управления современным предприятием относят: планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организацию, производство, инновации, информацию и социальное развитие.

Любая функция управления реализуется «в комплексе управленческих задач, решение которых обеспечивает достижение целей производства и поддержание процессов в заданных состояниях»<sup>12</sup>. Также важно учитывать то, что исследование практической реализации функций управления на предприятии связано с исследованием тех решаемых задач в ходе выполнения последовательных действий соответствующим аппаратом управления, отмечают Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.<sup>13</sup>.

Также необходимо исследовать такой элемент системы управления предприятием, как организационная структура управления. Необходимо дать определение, ссылаясь на Кабушкина Н.И., Бондаренко Г.А.<sup>14</sup>, что организационная структура управления предприятием – это такая совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые находятся между собой в устойчивых отношениях, а это в свою очередь обеспечивает их функционирование как единого целого.

Организационная структура управления предприятием включает в себя состав организационной структуры, соотношение элементов структуры, а также расположение взаимосвязанных отдельных подсистем предприятия, при этом создание такой структуры нацелено на эффективное распределение

---

<sup>11</sup> Функции управления [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.btraining.ru/function/> Дата обращения: 04.10.2011

<sup>12</sup> Воронцовский А. В. Управление предприятием. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского Университета, 2002. С.47

<sup>13</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.С.376

<sup>14</sup> Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. - М. 000 «Новое знание», 2000. С.5

прав и ответственности между всем управленческим персоналом предприятия, который тоже является элементом системы управления и подлежит исследованию.

Как отмечает Гольдштейн Г.Я.<sup>15</sup>, что исследуя такой элемент системы управления, как организационная структура управления с целью его оптимизации и рационализации, необходимо проводить анализ (диагностика) существующей структуры управления и синтез (проектирование) структуры управления, при этом задача анализа – установление необходимого уровня соответствия организационной структуры управления предприятием и условиями среды функционирования, синтез же используется как определение числа и состава структурных единиц управления и определенных способов, связывающих их во взаимодействие.

Организационная структура предприятия должна постоянно совершенствоваться соразмерно ее развитию, чему может способствовать персонал управления предприятия, как один из элементов системы управления предприятием, требующий исследования и изучения.

Сатору Таки Наги<sup>16</sup> отмечает, что предприятие должно ориентироваться на участие персонала управления в принимаемых решениях непосредственно на всех уровнях управления, в ходе использования приемов управления предприятием, направленных на максимально возможное использование талантов и способностей работников.

Управление персоналом, как отмечает С. Сильченко<sup>17</sup>, должно рассматриваться с точки зрения эффективности использования и управления рабочим временем с помощью планирования и для взаимодействия с другими элементами системы управления, так как именно системный принцип может обеспечить большее достижение целей всей системы управления предприятием.

---

<sup>15</sup> Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1995. С.17-19

<sup>16</sup> Сатору Таки Наги. Участие работников в управлении Сатору Таки Наги, М,2000(Japan Management Association. ZD no Shintenkai (New development of ZD). Tokyo: Nihon Noritsu Kyokai, 2000)

<sup>17</sup> Сильченко С. Эффективное управление рабочим временем. /Управление развитием персонала.-2008.-№2. С.16

При принятии управленческих решений для получения более высокой эффективности необходимо комплексное применение технических средств: связи, проведения совещаний, демонстрационной техники, средств оснащения рабочего места руководителя, средств контроля. Исследование технических средств управления, как отмечает В.И. Кнорринг<sup>18</sup> способствует повышению эффективности технологии управления, организации управленческого труда и процесса управления на предприятии, используя при этом более совершенную технику и грамотное пользование ею руководителем.

Д. Ямпольская, М. Зонис<sup>19</sup> отмечают, что управленческая информация должна не просто соотноситься с задачами руководителя, а также подходить и сочетаться с применяемыми моделями процессов, при этом информация должна быть значимой, то есть влиять на принимаемые решения. Для всего этого должна быть организована информационная система управления, что увеличит эффективность системы управления предприятием.

Потребность в информации разных субъектов и звеньев системы управления предприятием неодинакова, а определяется задачами, которые решаются в процессе управления субъектом управления: руководителем или работником управленческого аппарата, что отмечает В. Попов<sup>20</sup>.

При исследовании управленческой информации, как отмечает Чуб Б.А.<sup>21</sup> необходимо учитывать, что в ходе исследования: «большие объемы информации должны обрабатываться в жестко ограниченные сроки; исходная информация подвергается неоднократной обработке с различных производственных точек зрения и с учетом требований потребителей; исходные данные и результаты расчетов хранятся длительное время».

---

<sup>18</sup> Кнорринг В. И. - Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА М), 2001. С.79

<sup>19</sup> Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. – М.: Издательство «Олма-Пресс» – 2003.С.30

<sup>20</sup> Попов В.Л. Управление инновационными проектами. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С.176

<sup>21</sup> Чуб Б.А. Информационное обеспечение управления. [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/12.shtml>. Дата обращения: 11.09.2011

Также при проведении исследования управленческой информации как элемента системы управления предприятия, как отмечает В.П.Нестеров<sup>22</sup> основой принятия правильных решение во внешней, внутренней сферах работы предприятия является «наличие необходимой для корректного анализа достоверной информации».

Методы управления являются одним из основополагающих элементов системы управления, так как именно с их помощью можно проводить как исследование системы управления предприятием, так и именно методы обеспечивают достижение целей и задач для предприятия.

Игнатъева А.В., Максимцов М.М.<sup>23</sup> отмечают, что «эффективность исследования систем управления во многом определяется выбранными и использованными методами исследования».

Чтобы управление предприятием было наиболее эффективным, необходимо применять системную методологию, то есть методы системного подхода к организации управленческой деятельности на предприятии. Как отмечает В.Попов в статье «Методы управления»<sup>24</sup>, при этом в зависимости от разнообразия функций управления, для осуществления которых применяются такие определенные методы как методы управления функциональными подсистемами предприятия, выполнение функций управления и принятие управленческих решений. При проведении исследований системы управления предприятием можно использовать «исключительно широкий арсенал разнообразных методов: теоретические, эмпирические, теоретико-эмпирические»<sup>25</sup>.

Еще одним элементом системы управления предприятия, подлежащим исследованию, является технология управления. Технология управления определяется как совокупность взаимосвязанных управленческих

---

<sup>22</sup> Нестеров В.П. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений . [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/18009534/> Дата обращения: 11.11.2011

<sup>23</sup> Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С.100

<sup>24</sup> Попов В.Л. Методы управления. [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004/>. Дата обращения: 11.09.2011

<sup>25</sup> Попов В.Л. Методы управления. [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004/>. Дата обращения: 11.09.2011

процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов. Технология управления состоит из «информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств», именно эти составные части и подлежат исследованию.

Как отмечает Д. Плотников<sup>26</sup>, финансовый анализ и исследование всей финансовой деятельности предприятия, так и конкретно системы управления предприятия может помочь в эффективной и объективной оценке платежеспособности, эффективности и доходности от деятельности предприятия, а также выявить перспективы развития и в результате принять обоснованные решения. И, конечно же, исследованию подлежат управленческие решения, принимаемые в сфере системы управления. Как отмечает В. Цыплухин<sup>27</sup>, что большую часть решений принимают руководители, но также часто специалисты гораздо лучше разбираются в отрасли, чем руководитель, поэтому исследование управленческих решений должно обеспечить четкую разграниченность областей принимаемых решений и тем самым повысить в конечном итоге их эффективность, иначе ошибки руководства могут привести к неэффективности системы управления предприятия и невозможности ее развития.

Основными характеристиками исследования системы управления являются: методология исследования; организация исследования, ресурсы исследования, объект исследования, предмет исследования, тип исследования, результат исследования, эффективность исследования. Авдошина З.А.<sup>28</sup> указывает на то, что для достижения поставленных целей управления должны быть определены объект, предмет, новизна,

---

<sup>26</sup> Плотников Д. Оценка рентабельности бизнеса // «Финансовый директор». - 2009. - №9. С.15-16

<sup>27</sup> Цыплухин, В.Л. Ошибки руководства, которые приводят к проблемам с сотрудниками. [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005486>. Дата обращения: 11.09.2011

<sup>28</sup> Авдошина З.А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management\\_research.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml). Дата обращения 15.07.2010.

практическая значимость, методы исследования, ограничения и условия использования различных методов технология управления, определение проблемы в исследовании процессов и систем управления, осуществление системного анализа прямых и косвенных факторов, эффективность.

Объединяя все элементы системы управления предприятия можно прийти к выводу, что современное управление предприятием нуждается в исследовательском подходе, что будет способствовать динамичности, перспективности управления, росту потенциала, повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А.<sup>29</sup> обращают внимание на то, что эффективность деятельности любых предприятий в значительной степени зависит от систем управления, создаваемых и рационально построенных при использовании нужного объема инвестиций. Исследование систем управления позволяет выявить наиболее прибыльный и эффективный вариант вложения финансовых средств в систему управления: «Исследование систем управления — это вид деятельности; направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями» определяют его так. Игнатьева А.В., Максимцов М.М.<sup>30</sup>. Авдошина З. А.<sup>31</sup> говорит о том, что при проведении исследований на предприятиях ставятся определенные цели, для достижения которых необходим анализ и выявление существующих проблем, а также рекомендации для их разрешения. Эффективность проведения исследования системы управления предприятием будет обеспечена за счет системного видения владения научно-категориальном аппаратом исследования, то есть «оценка состояния, диагностика,

---

<sup>29</sup> Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления. — М.: Академический проект, 2003. С.45

<sup>30</sup> Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С.125

<sup>31</sup> Авдошина З.А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management\\_research.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml). Дата обращения 15.07.2010.

профилактика негативных тенденций, поиск «узких мест» в системе управления, определение новых направлений деятельности».

Многие предприятия, сталкиваясь с вопросами конкуренции, выживаемости в жестких условиях рынка, главным фактором успеха и эффективности признают инновационную деятельность и ее результаты. Поэтому участники рыночных отношений для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности должны самостоятельно и целенаправленно формировать и осуществлять инновационную политику. В связи с этим актуальной остается проблема эффективного использования достижений науки и техники в ходе осуществления рыночных отношений, основой изучения которой послужили теоретические положения и научные принципы, разработанные ведущими отечественными и зарубежными специалистами в области инновационной деятельности предприятия, формирования национальной инновационной системы и рынка новшеств и инноваций, инновационного менеджмента, конкуренции и конкурентоспособности предприятия.

## **1.2. Управление потенциалом региональных предприятий как основа развития мезоуровневой социально-экономической системы**

Насколько точно предприятие определяет для себя основные факторы и направления, формирующие содержание его потенциала, настолько эффективно во многом зависит процесс прогнозирования и рационального управления его потенциалом, а, следовательно, и обеспечения его высокой конкурентоспособности и необходимого уровня прибыльности на рынке.

В основе развития мезоуровневой социально-экономической системы лежит понятие потенциала региональных предприятий. Указанный потенциал аккумулирует возможности по развитию производственного комплекса и в то же время является объективным ограничителем реализации конкретных планов и программ.

Анализируя социально-экономическую сущность потенциала регионального предприятия, нельзя не заметить следующей особенности – он является интегративной категорией, т. к. формируется на основе взаимодействия потенциалов конкретных коммерческих организаций (компаний), и одновременно – категорией, включенной в интегрированную совокупность других категорий, образующих «древовидную» структуру. Двойственный характер потенциала регионального предприятия обуславливает необходимость его изучения в двух аспектах:

- с позиции отдельных компаний, организаций, формирующих потенциал - микроэкономический аспект;
- с позиций территорий (регионов), в рамках которых формируется потенциал регионального предприятия.

Следуя принципам территориально-экономической структуризации, второй из рассматриваемых аспектов может быть рассмотрен применительно к национальной (федеральной) социально-экономической системе, т. е. выступать как макроэкономический аспект, или применительно к регионам, очерчивая мезоэкономических или региональный аспект.

Обращение к раскрытию понятия «потенциал» выявило, что даже в современной справочно-энциклопедической экономической литературе данное понятие (потенциал – от лат. *potentia* - сила, мощь) трактуется не всегда однозначно и рассматривается как:

- совокупность имеющихся средств, возможностей в какой-либо области (например, военный потенциал какой-либо страны – совокупность ее экономических, морально-политических и военных ресурсов для ведения войны;
- в экономике - совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные, с помощью которых можно получить определённые результаты;

- источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели;
- энергетическая характеристика, параметр.

Под потенциалом вообще понимаются возможности, способности, скрытые, нереализованные резервы изучаемого объекта, которые при изменении окружающих условий могут перейти из возможности в действительность. Наличие потенциала у какого-либо объекта обязательно предполагает множество вариантов использования этого потенциала. Сам по себе потенциал без определения цели его использования существовать не может, поскольку, говоря о каком-либо потенциале, всегда имеют в виду то, для чего собственно и требуются резервы и возможности, а именно для достижения некоторого конечного результата<sup>32</sup>. Например: инвестиционный потенциал<sup>33</sup>, конкурентный потенциал<sup>34</sup>, трудовой потенциал, научно-инновационный потенциал<sup>35</sup>, инновационный потенциал<sup>36</sup>. В этой связи целесообразно представить результаты исследования содержащие устоявшиеся понятия «потенциал», раскрываемых с позиции различных концепций (табл.1.1.)<sup>37</sup>.

Многие ученые, говоря об основных факторах, влияющих на предприятие с позиции общей теории управления; отмечают тот факт, что их можно объединить в следующие по признакам группы: управляемые и

<sup>32</sup> Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности /А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаева – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. С.58

<sup>33</sup> Напр. Пашенко, В. Н. О факторах, влияющих на состояние инвестиционного потенциала строительной организации/ В. Н. Пашенко // Экономическое возрождение России. – 2010. – №1(23). – С. 88–93; Песоцкая, Е. В. Маркетинг территории/ Е. В. Песоцкая. – СПб.: СПбГУЭФ, 2002.

<sup>34</sup> Пашенко, В. Н. Инвестиционный потенциал региона как фактор, влияющий на инвестиционный потенциал предприятия/ В. Н. Пашенко // Вестник гражданских инженеров. – 2007. – №4(13). – С. 82–85.

<sup>35</sup> Поляков, В. Г. Экономика региона: структурно-функциональный состав и пространственный потенциал инвестиционной емкости/ В. Г. Поляков // Экономическое возрождение России. – 2010. – №2(24). – С. 20–26.

<sup>36</sup> Пашенко, В. Н. Инвестиционный потенциал региона как фактор, влияющий на инвестиционный потенциал предприятия/ В. Н. Пашенко // Вестник гражданских инженеров. – 2007. – №4(13). – С. 82–85.

<sup>37</sup> Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности /А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаева – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011.

неуправляемые, контролируемые и неконтролируемые; внешние и внутренние<sup>38</sup>.

Таблица 1.1

Результаты исследования содержательности раскрываемых понятий «потенциал» с позиции разных концепций потенциальных возможностей хозяйствующих субъектов экономики

Сущностные характеристики понятия «потенциал», приводимые в справочно-экономической литературе	Авторская трактовка реализуемой концепции потенциальных возможностей
1. Совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно – технические, и иные, с помощью которых можно получить определённые результаты	Ресурсная концепция
2. Совокупность имеющихся средств, возможностей в какой либо области	Комплексная концепция (ресурсная концепция дополнена стратегической концепцией)
3. Источники, возможности, запасы, которые могут быть истолкованы для решения какой – либо задачи, достижения какой-либо цели	Комбинированная концепция
4. Совокупность изменяемых количественных и качественных свойств ресурсов, средств, источников, возможностей	Динамическая концепция потенциала развития
5. Совокупность располагаемых стратегий, форм и методов управления, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели	Управленческая концепция (разновидность ресурсной)

К управляемым факторам можно отнести те, которые могут контролироваться и допускают воздействие на них, к неуправляемым - контролируемые и неконтролируемые факторы, на которые предприятие не может воздействовать (отсутствуют средства и способы воздействия).

Контролируемые – это факторы внешней и внутренней среды, о которых предприятие может получить информацию в требуемом объеме и в нужное время. Неконтролируемые факторы – это те факторы, информация о которых недоступна для предприятия. При этом возможны такие варианты – неполное (частичное) или ограниченное по времени получение информации. Это информация о конкурентах, о тенденциях потребительского спроса,

<sup>38</sup> См. Котлер, Ф. Основы маркетинга: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2003. С.93; Мескон, М. Х. Основы менеджмента./ М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. – М.: Дело, 2004. С.324

изменениях политической ситуации и т.д. Предвидеть тенденции развития неконтролируемых факторов, а под их влиянием состояния предприятия весьма трудно, и самое главное, сложно установить точность их проявления во времени. Поэтому учет эффектов, изменяющихся под влиянием данных факторов, весьма связан с определенным риском: в одном случае – это потери существующих у предприятия ресурсов, недополучение доходов, в другом – возможность получения значительной выгоды.

Следует также различать объективно неконтролируемые факторы (информацию о них получить сложно или невозможно по независящим от предприятия причинам) и субъективно неконтролируемые (для получения информации необходимо создание соответствующего механизма, обеспечивающего ее сбор и анализ).

Внешние – это экономические факторы окружающей среды, то есть внешние по отношению к предприятию, проявляющиеся в сферах производства, обращения и потребления. Внутренние - это факторы самого предприятия, оказывающие влияние на рынок.

Внешними по отношению к предприятию факторами окружающей среды, оказывающими влияние на его функционирование являются:

- экономические факторы, к которым можно отнести – стабильность в экономике, инфляцию, безработицу, уровень жизни; социальные условия и т.д.;
- научно-технические факторы - достижения НТП; уровень НТП;
- государственно-правовые факторы - законы, законодательства, таможенные правила и т.д.;
- инфраструктура региона и страны;
- демографические и культурные факторы;
- рынок - степень насыщения, динамизм, устойчивость рынка;
- потребители - тенденция потребительского спроса;
- посредники.

Внешние факторы, относящиеся к сфере производства, как правило, неконтролируемые и неуправляемые. Контроль факторов сферы обращения и потребления возможен, если имеется механизм получения информации о них, однако возможности воздействия на эти факторы ограничены.

С точки зрения формирования и управления ресурсным потенциалом предприятия, на наш взгляд наибольший интерес представляют внутренние факторы, имеющие отношение к организации производственных процессов, при соответствующей организации хозяйственной деятельности – обычно контролируемые и управляемые. К ним можно отнести:

- эффективность использования ресурсов предприятия, формирующий определенный потенциал;
- ресурсные возможности увеличения объемов выпуска и изменения номенклатуры продукции;
- производственную структуру и структуру управления предприятием, обеспечивающие эффективность воздействия на производственные процессы, адекватные целям организации; восприимчивые к изменяющимся условиям рынка;
- структуру и квалификацию кадров;
- финансовые возможности организации.

А.Г.Гончаров в своей работе посвященной конкурентоспособности и потенциалу организации совместно с внутренними и внешними, контролируемыми и неконтролируемыми факторами предлагает на практике ряд этих факторов дополнить следующими<sup>39</sup>:

- по направленности действия: позитивные, негативные;
- по характеру воздействия: экологические, социально-психологические, экономические, организационные, технические;
- по степени зависимости от объекта управления: субъективные, объективные.

---

<sup>39</sup> Гончаров, А. Г. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития его образовательного потенциала: автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05/ защищена 23.03.2000 : утв. 23.09.2000 / Гончаров Александр Григорьевич. – Челябинск, 2000. С.7

Для уточнения механизма экономического воздействия вышеуказанных факторов на потенциал предприятия Гончаровым А.Г. предлагается разделить их на позитивные и негативные. К позитивным он относит те, которые влекут за собой улучшение конкурентных позиций предприятия, а к негативным – ухудшение конкурентных позиций предприятия. Такое деление является не совсем точным в виду того, что любое позитивное изменение в краткосрочном периоде может привести к потере конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде и наоборот. Поэтому, точнее было бы деление на условно-позитивные факторы и условно-негативные факторы либо на негативные в краткосрочном и долгосрочном периоде и позитивные в краткосрочном и долгосрочном периоде. По характеру воздействия все факторы предприятия А.Г.Гончаров предлагает делить на технические, организационные, экономические, социально-психологические.

Исходя из выше изложенного, может быть предложена следующая общая классификация факторов определяющих потенциал предприятия (рис 1.2.).

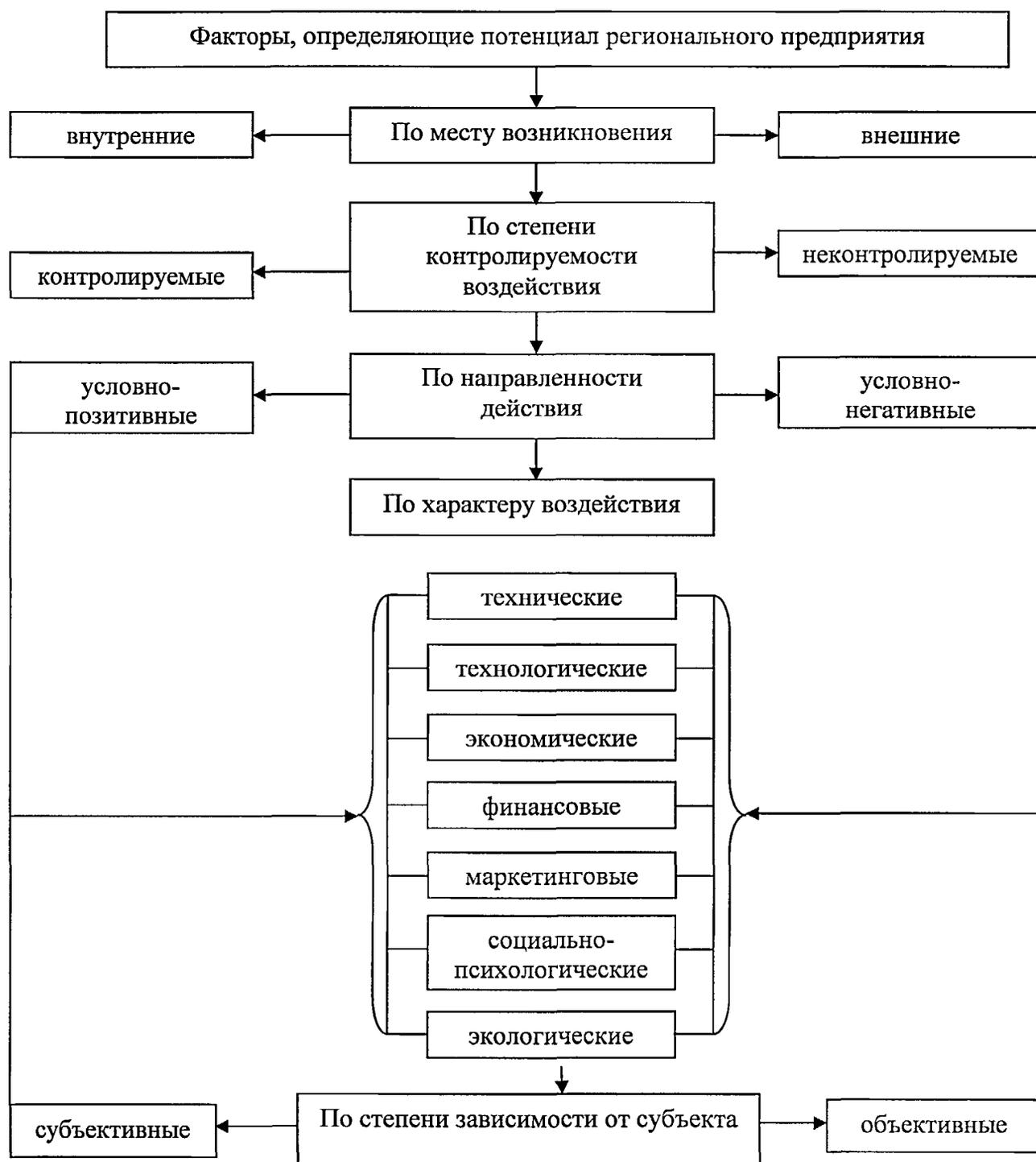


Рис.1.2. Классификация факторов, определяющих содержание потенциала предприятия

Данная классификация факторов, определяющих содержание потенциала, позволяет представить предприятие в виде экономико-производственной системы (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Предприятие как экономико-производственная система под воздействием внутренних и внешних факторов, определяющих его потенциал.

Таким образом, для достижения высокой конкурентоспособности организации, предлагается выделить следующие группы факторов оказывающих непосредственное влияние на потенциал конкретного предприятия:

- факторы, определяющие потенциал финансового состояния предприятия, степень его самостоятельности, независимости от кредитных источников. К ним можно отнести: запасы предприятия,

дебиторскую задолженность, денежная наличность предприятия, краткосрочная кредиторская задолженность, собственный капитал и др.

- факторы, влияющие на величину собственных средств, находящихся в мобильной форме, позволяющие относительно свободно маневрировать этими средствами. К ним относятся: основные средства и вложения и др.
- факторы, определяющие обеспеченность запасами и затратами собственными источниками формирования и факторы влияющие на капитальные вложения, на производственные запасы и незавершенное производство.

К факторам, определяющим потенциал маркетинговой деятельности предприятия можно отнести факторы, влияющие на:

- долю занимаемого рынка;
- объем продаж (выручку);
- издержки по хранению готовой продукции;
- издержки по отгрузке и транспортировке готовой продукции;
- затраты на маркетинговые исследования и др.

Потенциал организации управления обуславливается факторами, определяющими стратегию развития, организацию системы и процессов управления; информатизацию и компьютеризацию, а также корпоративное управление. С позиции анализа потенциала природоохранной деятельности предприятия можно выделить следующие факторы, характеризующие ее сферу влияния:

- факторы, характеризующие степень превышения нормативного загрязнения атмосферы (площадь зоны воздействия, радиус санитарно-защитной зоны и др.);
- факторы характеризующие степень превышения реальных выбросов вредных веществ в атмосферу над нормативными уровнями ПДВ (количество вредного вещества, фактически выброшенного в атмосферу от всех источников выброса предприятия, разрешенный для

предприятия предельно допустимый объем выброса вредного вещества, значение максимально разового ПДК загрязняющего вещества и др.).

- факторы, характеризующие разницу между реальным уровнем сбросов вредных веществ в водоемы и нормативным уровнем ПДС. (количество вредного вещества, фактически поступившего в водоемы от всех источников выброса предприятия, разрешенный для предприятия предельно допустимый объем выброса вредного вещества, значение максимально разового ПДК загрязняющего вещества и др.).
- факторы, характеризующие степень превышения реального объема вывоза и складирования отходов над нормативным.
- факторы, характеризующие степень превышения реальных вредных физических воздействий (шума, ультразвука, инфразвука, электромагнитного излучения) над нормативными величинами.
- факторы, характеризующие степень озеленения зоны воздействия предприятия.
- факторы, характеризующие степень заселенности ареала вредного воздействия предприятия, а, следовательно, и потенциальную опасность предприятия для населения (нормативная плотность населения; средняя плотность населения в границах ареала вредного воздействия предприятия).

Потенциал персонала предприятия характеризуется факторами, обеспечивающими доверие и высокую требовательность членов группы друг к другу, деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения), интеллигентность, коммуникабельность, организованность, психологическое состояние и физическое состояние.

Факторы технического развития и производства, отражают потенциал производственного предприятия с точки зрения факторов производственных ресурсов — основы конкурентоспособности предприятия. Это факторы, оказывающие влияние на удельный расход топливно-энергетических

ресурсов, на техническое перевооружение предприятия, на эффективное использование ОПФ и наличие новой техники и технологий, капитального строительства и ремонта, механизации производства.

Учитывая вышеизложенное, можно представить следующий взгляд на процесс обеспечения потенциала регионального предприятия под воздействием основных факторов:

Во-первых, предприятие для обеспечения основной цели функционирования – цели долгосрочной надежности своего финансово-экономического развития должно определить для себя «физиологический минимум» - «получение прибыли в размере, достаточном для постоянного наращивания стратегического потенциала фирмы и уровня ее конкурентного преимущества»<sup>40</sup>.

Во-вторых, потенциал предприятия должен быть подкреплён важнейшими вышеперечисленными факторами. В-третьих, он определяется выбором стратегии, обеспечивающей рост или сохранение доли продаваемых предприятием товаров на рынке. В-четвертых, обуславливается способностью органов управления принимать такие решения, которые реализуют на практике обеспечение трех факторов: инновационного развития; производственных, финансовых и сбытовых мощностей. И, наконец, в-пятых, потенциал промышленного предприятия определяется результатами его деятельности в предыдущем периоде.

Для повышения своего потенциала предприятию необходимы выбор приоритетов и выработка направлений своего развития, которая наиболее соответствует основным тенденциям развития рыночной ситуации и лучшим способом использует сильные стороны деятельности предприятия. Выбранное направление будет определяться системой действий предприятия, направленных на достижение им конечных целей. На рынке направление развития предприятия, должно быть направлено на формирование

---

<sup>40</sup> Кожин, В. А. Стратегическое управление предприятием: теория и практика./ В.А Кожин – Н. Новгород: НИМБ, 2002. С.98

преимущества над конкурентами в долгосрочной перспективе. И. Ансофф в своей работе<sup>41</sup> указывает базовые направления развития предприятия, выступающие как основа конкурентного поведения предприятия на рынке и представляющие правила обеспечения преимуществ над конкурентами, которые являются узловым моментом в стратегической ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все последующие действия предприятия.

Ограниченность производственных ресурсов и мощностей не дает предприятиям принять все базовые направления. Поэтому их выбор должен быть осуществлен путем взвешенной оценки сильных и слабых сторон каждого направления и реальных возможностей предприятия по его использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка.

Направление диверсификации продукции строится на специализации в изготовлении специфической продукции, являющейся видоизменением основного изделия за счет усовершенствования технических параметров; улучшения качества и приемлемой цены. К организации производства и управлению предъявляются следующие требования: присутствие производства подверженного быстрому переналаживанию, обеспечение высокого уровня конструкторской подготовки производства, опытное производство и хороший маркетинг.

Направление сегментирования рынка имеет задачу формирование преимуществ над конкурентами в обособленном сегменте рынка. Результатом является создание преимущества над конкурентами достигающиеся двумя путями. Первый – дифференциация товаров для более глубокого удовлетворения нужд определенного сегмента рынка, второй – минимизация издержек предприятия при обслуживании выбранной рыночной ниши. Данное направление используют в основном предприятия, выпускающие дифференцированную продукцию:

---

<sup>41</sup> Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия./ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2000. С.107

Предприятия, придерживающиеся направления внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п.<sup>42</sup>. Предприятие может получить сверхприбыль за счет высокой цены на дефицитную продукцию.

Предприятия, реализующие направление немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях. Основной принцип поведения - выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях<sup>43</sup>. Данное направление придерживаются небольшие гибкие неспециализированные предприятия с высокой степенью дифференциации со своей мобильной проектной структурой.

Представленные направления развития предприятия могут меняться<sup>44</sup>. Кроме того, могут быть выбраны и другие направления: инвестиций, инноваций и диверсификации производства; маркетинга; ценообразования; сотрудничества с другими фирмами и т.д..

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно констатировать следующее:

- классификация выше приведенных факторов потенциала предприятия; позволяет представить анализ основополагающих факторов определенно влияющих на эффективность производственной деятельности конкретного предприятия. При этом очевидно, что факторы, определяющие потенциал каждой подсистемы имеют свою природу и значимость.
- базовые направления выражают принципиальную и общеэкономическую основу, на которой создаются практические

<sup>42</sup> Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия./ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2000. С.114

<sup>43</sup> Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия./ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2000. С.116

<sup>44</sup> Деминг, В. Выход из кризиса./ В.Е. Деминг. – Тверь: Издательская фирма «Альба», 2003. С.263

действия. И основные факторы, и основные направления определяющие содержание потенциала промышленного предприятия, как экономико-производственной системы являются плацдармом для выработки и внедрения в жизнь стратегии экономического развития нацеленной на долгосрочное надежное экономическое существование на рынке.

В совокупности экономическая стратегия должна иметь опережающий и предотвращающий характер, все ее элементы, должны быть устремлены на предотвращение несостоятельности регионального предприятия в конкурентной борьбе, а также на развитие его потенциала в качестве основного фактора его высокой конкурентоспособности для постоянного поддержания высокого уровня экономической надежности.

Потенциал предприятия включает прогнозируемые или уже мобилизованные ресурсы и организационный механизм для достижения поставленных целей и задач в сфере наукоемких технологических процессов, новых видов продуктов и услуг, а также их модификации. Наиболее признанной и распространенной на сегодняшний день является структуризация потенциала по видам научно-технических ресурсов, соответствующим составным элементам процесса научно-технической деятельности – кадровой, материально-технической, информационной, организационной, финансовой составляющих. Развитие общества и экономики предусматривает разработку новых подходов к различным аспектам жизни, появление базы, удовлетворяющей возрастающие потребности общества, в качестве которой выступают инновации.

Уровень развития потенциала предприятий свидетельствует об уровне развития экономики в целом, о степени готовности страны, регионов, предприятий к созданию новых технологий, новых продуктов, что определяет необходимость анализа внутренней среды организации при оценке инновационного потенциала. Внутренняя среда организации состоит из элементов, формирующих ее производственно-хозяйственную систему и

образующих такие составляющие, как проектный, функциональный, ресурсный, организационный, управленческий элементы. Проектный блок определяет направление деятельности организации и ее результаты в виде продуктов и услуг; функциональный – преобразование ресурсов в продукты и услуги в процессе деятельности организации; ресурсный – комплекс материально-технических, трудовых, информационных, финансовых ресурсов предприятия; организационный – характеризует организационную структуру, технологию процессов по всем функциям и проектам; управленческий – предусматривает общее руководство организацией, систему и стиль управления.

Вне всякого сомнения, предприятия должны создавать условия для более эффективного использования собственного потенциала: формировать резервы финансовых и материальных средств, прогрессивных технологий, привлекать социально-психологические и культурные факторы, способствующие развитию инновационной деятельности, создавать целевые рабочие группы с преобладанием горизонтальных потоков информации, придерживаться демократичного стиля управления.

Развитие потенциала предприятий обуславливает развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Например, состояние инновационного потенциала как составляющей потенциала организации в целом, определяет выбор и особенности реализации инновационной стратегии развития предприятия, в связи с чем крайне важной является его грамотная оценка. Таким образом, потенциал предприятия представляет собой сложное, многофакторное, многовариантное явление, требующее тщательного изучения. В то же время развитие данного потенциала происходит под воздействием внешней среды, причем наиболее существенным вследствие наличия значительных территориальных особенностей является внешняя среда относительно однородной мезоуровневой социально-экономической системы, вследствие чего необходимо сформировать теоретическую платформу развития

потенциала региона во взаимодействии органов государственной власти, бизнес-структур и домохозяйств.

Рациональное управление развитием экономического потенциала предприятий и комплексов региона предполагает необходимость применения теоретической платформы формирования и развития данного потенциала как совокупности субпотенциалов. Как показывает анализ существующих теоретических подходов к определению состава и структуры регионального потенциала, в рамках взаимодействия органов государственной власти, предпринимательских структур и домохозяйств региона экономический потенциал мезоуровневой социально-экономической системы формируется и развивается в результате существования взаимной зависимости финансового и операционного потенциалов. При этом под финансовым потенциалом понимается возможность создания совокупного положительного денежного потока, тогда как операционный потенциал следует рассматривать как возможность обеспечения положительного торгового баланса региона с внешними контрагентами, то есть превышение совокупной реализации товаров и услуг за пределы региона над совокупной закупкой товаров и услуг, произведенных вне конкретной мезоуровневой системы. Взаимодействие данных составляющих регионального потенциала представлено на рис. 1.4.

Как видно из приведенного рисунка, взаимодействие рассматриваемых субпотенциалов между собой и с внешней средой региона является многоаспектным; при этом в случае положительного сальдо баланса межрегиональных торговых операций операционный потенциал обеспечивает функционирование и развитие финансового; в случае, если указанное сальдо является отрицательным – наоборот, финансовый потенциал региона используется для поддержания операционного потенциала. Уровень операционного потенциала региона определяется, с одной стороны, доходами хозяйствующих субъектов и домохозяйств региона (входящий поток операционного потенциала), расходами указанных

контрагентов, а также балансом экономических операций с государством, возникающих вследствие осуществления предпринимательской и иной деятельности в регионе. Необходимо также отметить, что сальдо фискальных и административных операций, выражаемое явными денежными потоками, возникающими между подсистемами региона в процессе его развития, отражено в левой части рисунка и является фактором, определяющим состояние финансового потенциала.

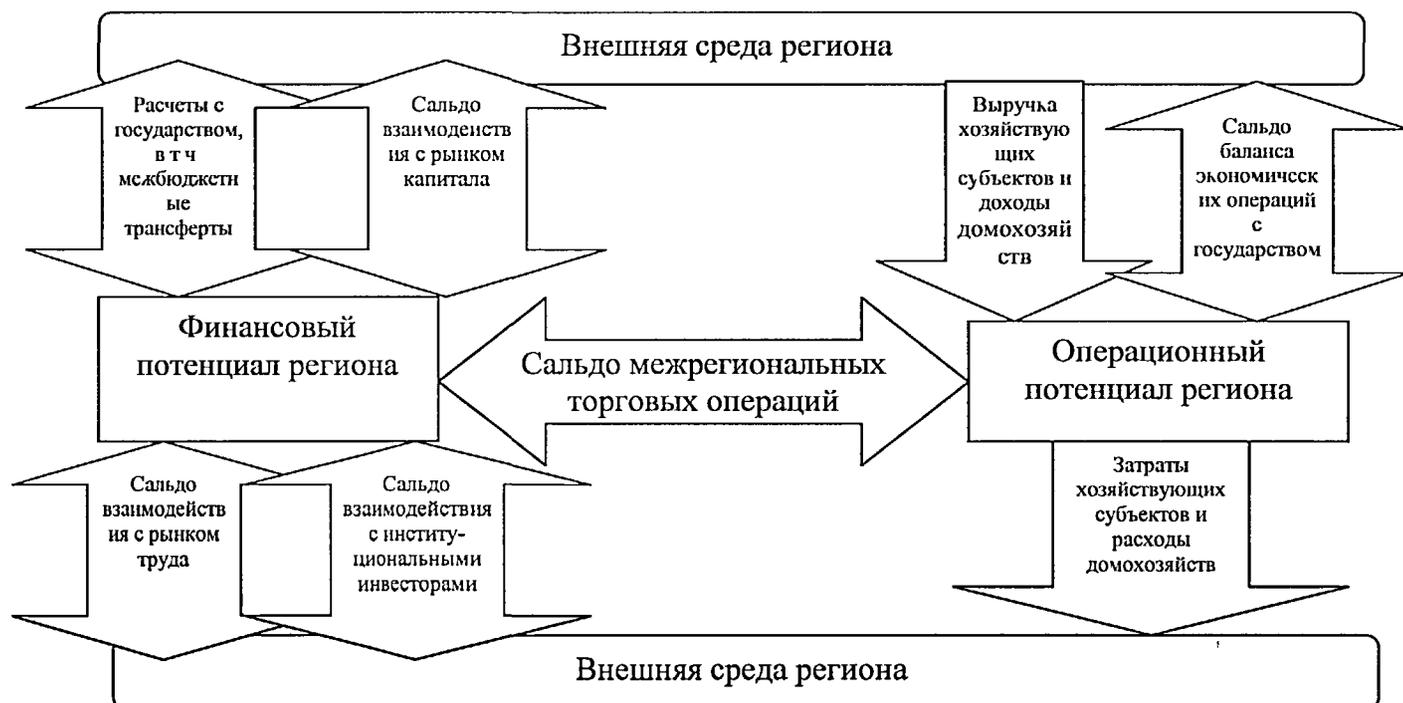


Рис. 1.4. Взаимодействие финансового и операционного потенциалов региона

Финансовый потенциал региона, в свою очередь, определяется расчетами элементов мезоуровневой социально-экономической системы с государством, включающей помимо прямых расчетов также межбюджетные трансферты, уровень которых во многих случаях является существенным для формирования финансового потенциала. Кроме того, финансовый потенциал мезоуровневой системы формируется под влиянием взаимодействия подсистем региона с рынками капитала и труда, а также институциональными инвесторами, представляющими собой организации, аккумулирующие денежную наличность на особых условиях, и, вследствие этого, ограниченных в возможностях ее использования в целях развития

финансового потенциала. Взаимодействие с перечисленными контрагентами позволяет обеспечить прирост финансового потенциала региона, необходимый для обеспечения его функционирования и развития, в первую очередь в случае возникновения отрицательного операционного потенциала в течение ограниченного периода времени.

Данная схема позволяет определить состав и структуру мер приоритетного регионального воздействия на использование предприятиями и комплексами региона существующего потенциала их развития в рамках обеспечения положительной поступательной динамики региона.

### **1.3. Организационный механизм эффективного управления потенциалом региональных предприятий**

В современной бизнес-среде для того, чтобы эффективно функционировать и развиваться фирме, необходимо разрабатывать и конкретизировать организационные механизмы управления, так как ее конкурентоспособность в значительной мере зависит от этих организационных механизмов и от того, насколько они способствуют формированию таких общесистемных свойств конкурентоспособной компании, как моделируемость, комплексность, непрерывность и постоянное совершенствование управления. Так, недостаточная моделируемость управления, то есть несвоевременная реакция системы управления фирмой на изменения внешней среды несет ей как реальный финансовый ущерб, так и существенное снижение конкурентоспособности. В этой связи необходимо отметить, что решение задачи повышения эффективности управления в условиях развития экономики с преобладающей долей государственного сектора, предполагает разработку соответствующих мер с использованием государственных ресурсов, в том числе на региональном уровне. Однако в первую очередь решение данной задачи требует исследования

соответствующих проблем на уровне региональных предприятий и комплексов.

Для того, чтобы реакция компании на изменения, происходящие на рынке, была синхронной и опережающей, фирмы подстраивают свою структуру в сторону увеличения ее динамичности и управляемости. Настройке и изменению также подвергаются внутренние связи, которые играют важнейшую роль в поддержании высокой конкурентоспособности фирмы на рынке.

Сложившийся организационно-экономический механизм управления промышленными предприятиями в условиях централизованного планирования и управления позволял в течение длительного времени успешно решать основные проблемы развития экономики. Однако рост масштабов производства, ужесточение экономической конкуренции как на внутреннем, так и на внешнем рынках, скоротечность изменения экономической ситуации в переходных условиях привели к возникновению ряда серьезных проблем по развитию промышленных предприятий. Совершенствование организационно-экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий позволяет снять или хотя бы ослабить многие отрицательные тенденции, которые возникли в России на пути движения к рыночным отношениям.

Выявление современных задач управления предприятием при переходе на рыночные отношения необходимо для разработки прогрессивных подходов и к решению проблемы, модернизации организационно-экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий, ориентированного на ослабление кризисных явлений. Основная направленность данных преобразовательных задач предполагает учет научно-технического прогресса в самых разных областях человеческой деятельности, приводящего к революционным преобразованиям в технике, технологии и управлении предприятием. Модернизированный организационно-экономический механизм управления

потенциалом региональных предприятий должен быть способным быстро реагировать на изменения внешней среды, упреждать негативное воздействие отрицательных факторов на предприятие, концентрировать и реализовывать весь интеллектуальный потенциал на внедрение достижений научно-технического прогресса<sup>45</sup>.

На современных предприятиях сферы производства и создания услуг в значительной степени расширяется применение компьютерной техники, внедряются гибкие автоматизированные производства и роботизированные системы, используются интегрированные системы управления. Достаточно реально вырисовываются перспективы широкого внедрения технологий ближайшего будущего: новые возможности использования информационного ресурса в управлении экономическим потенциалом предприятия и региона, повышение уровня информатизации организационно-экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий и т. д. Радикальные структурные преобразования в производстве и, соответственно, управлении потенциалом предприятия связаны с широким освоением материало-, энерго- и трудосберегающих методов, а также обострением проблемы импортозамещения используемых производственных ресурсов. Современное производство отличают высокая гибкость, и маневренность, повышение доли специализированной и мелкосерийной продукции, постоянное обновление номенклатуры и необходимость перехода на международные стандарты производства продукции и услуг.

Сложившиеся традиционные управленческие подходы с ориентацией на валовые показатели массового производства перестали обеспечивать эффективное взаимодействие участников по горизонтали, не уделяют достаточного внимания конечному потребителю и требуют коренной модернизации. Научно-технический прогресс создает возможность

---

<sup>45</sup> Щербина В.В., Попова Е.А. Современные концепции структурных изменений в организациях. М.: Социс, 1996г. С.32

использовать организационные формы, связывающие разные звенья научно-производственного и сбытового комплекса, обеспечивающие тесные контакты с поставщиками и потребителями, современные управленческие механизмы с ориентацией на рабочую силу высокого качества, способную осваивать передовую технологию и решать сложные научно-технические задачи. Немаловажное значение имеют и разнообразные информационные системы, позволяющие работникам быть в курсе передовых научно-технических разработок. Если же использование передовых технологий не подкрепляется должным вниманием к управлению или продолжают доминировать административные, основанные на принципах механицизма, методы руководства, то последствия бывают негативными не только для предприятий. Они могут оказаться критическими и для развития социально-экономической системы региона в целом.

В настоящее время трудовая деятельность управленческих работников и специалистов все более основывается на знаниях и информации. Управленческие издержки, как правило, связаны с ошибками в руководстве и неподготовленностью персонала к действиям в экстремальных ситуациях, недостаточными полномочиями работников и менеджеров для принятия решений. Поэтому на предприятиях постоянно должно уделяться повышенное внимание общеобразовательному и профессиональному уровню работников. Эта тенденция характерна для развитых стран. При этом возрастает роль профессий, непосредственно связанных с новой техникой и высокотехнологическими производствами. Формирующиеся отечественные тенденции, также как и мировые, в изменении содержания управленческого процесса предопределяются современными задачами управления предприятием, которые связаны с процессами глобализации рынка, повышением динамики функционирования управленческих процессов и возрастанием роли коллектива предприятия в его выживаемости. На общем фоне повышения качества рабочей силы происходит дальнейшая ее дифференциация, по уровню подготовки, способности адаптироваться к

изменениям, участию в нововведениях и хозяйственных решениях. Возрастает значение саморазвития, самореализации в труде, участия в управлении производством и общественной жизни.

Механизм трудовой мотивации становится и сложнее, и многообразнее<sup>46</sup>. Возникает проблема повышения значимости ценностей не, связанных непосредственно с работой, повышения внимания к здоровому образу жизни. Работники стремятся к разнообразной интересной жизни, занятиям физкультурой и спортом, заботятся о здоровье, планируют возможности проведения отпуска. Учет этих факторов направляет усилия по модернизации организационно-экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий на решение следующих приоритетных задач: переориентация управленческих механизмов на конечные результаты вклада трудового коллектива, групповых заданий, нововведений; разработка альтернативных вариантов организации режимов работы с более гибкими параметрами, индивидуализированных условий труда; расширение стимулирующего инструментария и повышение роли рычагов активизации новаторской деятельности; создание системы стратегического планирования подготовки и движения кадров; формирование нового хозяйственного мышления персонала предприятия, которое стимулирует динамичные изменения и предпринимательский стиль работы.

На эволюцию механизмов управления развитием предприятий и комплексов определяющее влияние оказывают изменения рыночных условий. Происходящие здесь процессы исключительно сложны. Это и бум мелкого и среднего предпринимательства с его особой ролью в ускорении научно-технического прогресса, и бурное развитие инфраструктуры и сферы услуг, в том числе деловых, информационных, и новые формы государственного регулирования предпринимательства, и, следовательно,

---

<sup>46</sup> См. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. - Мн.: Соврем, шк. 2006. - С. 82-86; Гончаров В.И. Менеджмент; Учеб. пособие. - Мн.; Мисанта, 2003, - С. 112; 3. Переверзев М.Л., Шайденко Н. А., Басовский JLE. Менеджмент; Учебник / Под общ. ред. проф. М.Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2004. -С. 218,219.

модернизация всей системы экономических связей и отношений. Это и усиление ориентации на индивидуального потребителя, повышение роли неценовых параметров конкуренции, таких, как новизна, качество и т. д. В обобщающем виде современные задачи управления потенциалом региональных предприятий могут быть представлены следующими группами:

1. Непрерывное изучение рынка используемых материальных и топливно-энергетических ресурсов, создание конкурентной среды у предприятий-поставщиков продукции.
2. Непрерывное изучение рынка сбыта производимой продукции. Это, в сущности, и представляет основную задачу классического маркетинга.
3. Анализ возможностей перенастройки производства на выпуск прогрессивных видов продукции, пользующейся спросом на рынке.
4. Изучение возможностей финансирования нововведений за счет собственных и привлеченных инвестиционных средств.

Необходимость разработки эффективных подходов и инструментов к управлению потенциалом региональных предприятий определяется тем, что в условиях развития рыночных отношений и усиления глобальной конкуренции конкурентоспособность региональных предприятий в частности, и регионов в целом становится важнейшим инструментом влияния на позиции страны в мировом хозяйстве<sup>47</sup>. Поэтому при определении конкурентоспособности промышленных предприятий, стратегических групп и отраслей промышленности регионов должны учитываться основные цели их функционирования, т.е., прежде всего, решение задач качественного удовлетворения растущего уровня потребления при условии достижения экономической эффективности субъектов хозяйствования, обеспечивающей им положительную динамику воспроизводственного процесса.

---

<sup>47</sup> Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. С.76-78

Рассмотрение конкурентоспособности как важнейшего объекта управления потенциалом региональных предприятий и одного из основных показателей, характеризующих качество и динамику развития в дополнение к другим широко используемым экономическим показателям, должно повысить эффективность производственного и стратегического менеджмента на всех уровнях управления в промышленном секторе экономики регионов страны.

Организационно-экономический механизм управления в общем понимании представляет собой организационно-экономические формы взаимоотношений субъектов управления, возникающие при совершенствовании объектов управления, а также экономические методы и инструменты, которые при этом используются. Обязательными элементами любого организационно-экономического механизма являются субъекты управления, организационные формы их взаимоотношений, объекты управления, экономические методы, результаты управления, описание условий управления<sup>48</sup>.

Рассмотрим подробнее указанные элементы организационно-экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий (таблица 1.2.).

Вышеприведенная таблица дает краткую отличительную характеристику элементов предлагаемого экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий. Множество субъектов управления дополнено группой субъектов конкурентов, государством и профессиональными ассоциациями. Все выделенные субъекты имеют свои специфические интересы, учет и интерференция которых в ходе формирования и использования механизма управления потенциалом региональных предприятий должны быть учтены и гармонично интегрированы.

---

<sup>48</sup> См. Керашев М.А. Экономика промышленного производства. Краснодар: Атриум, 2006.С.47; Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. С.88.

Таблица 1.2.

Описание элементов организационно-экономического механизма управления потенциалом региональных предприятий

Элемент механизма	Отличительная характеристика
Субъекты управления	В субъекты управления включены конкуренты, профессиональные отраслевые ассоциации, государство. Такое расширение субъектов управления обусловлено желанием учесть влияние конкурентного окружения, государственной регулятивной политики отраслевого развития и возможности лоббирования интересов товаропроизводителей в процессе государственного регулирования
Объекты управления	К объектам управления относится потенциал регионального предприятия, который обеспечивает интегральную конкурентоспособность предприятия. Потенциал регионального предприятия в свою очередь является инструментом для стратегического позиционирования стратегии развития бизнеса в матрице «масштаб бизнеса / производительность бизнеса», которая является информационным базисом для принятия стратегических управленческих решений в рамках определения вектора долгосрочного развития предприятия, что в свою очередь обуславливает направление развития региона.
Экономические методы	Традиционные экономические методы функционального менеджмента, используемые в практике управления предприятиями дополнены инструментами формирования оптимального для конкретного предприятия конкурентного поля и инструментами государственного регулирования отраслевого развития.
Промежуточный результат	Представляется в виде измерения уровня потенциала региональных предприятий и позиционировании предприятия в рамках матрицы стратегического выбора «масштаб бизнеса / производительность бизнеса», что позволяет сформировать информационный базис для принятия стратегических решений по поводу направления долгосрочного развития предприятия
Конечный результат	Представлен не только максимизацией прибыли, но и показателем стоимости бизнеса – как основного показателя отражающего цель создания бизнеса – его максимальной капитализации. Кроме того, необходимым условием формирования максимальных значений прибыли и капитализации является приращение конкурентного статуса предприятия

Именно стремление обеспечить эффективную интерференцию их интересов позволит смоделировать организационные основы взаимоотношения субъектов в ходе управления потенциалом региональных предприятий для обеспечения конкурентоспособности региона. Интерференция основных интересов субъектов управления потенциалом региональных предприятий позволяет вести их учет и осуществить попытку

интеграции в ходе формирования и реализации организационных основ взаимодействия этих субъектов.

Рассмотрим два различных механизма организации управления (механизмы дифференциации и интеграции структур). Допустим, что все многообразие механизмов построения структуры предприятия укладывается в диапазон, границами которого являются два данных варианта.

1. В вертикально интегрированной фирме всегда существует некий элемент управления (главный менеджер, штаб, управляющий дивизион и т.д.), который отслеживает складывающуюся рыночную ситуацию, непрерывно информирован о технологических новациях в сфере деятельности фирмы, распределяет ресурсные потоки, генерирует управленческие решения для подчиненных подразделений и жестко контролирует их исполнение. Взаимодействие между подразделениями в подобной структуре строго регламентировано. Подразделения практически не контактируют с внешней средой.

Данный организационный механизм представляется оптимальным с точки зрения управляемой структуры, где наличествует один управляющий элемент, а остальные структурные блоки фирмы заняты непосредственным исполнением своего функционального (технологического) предназначения. Между тем различные исследования в данной области показали, что жесткие управленческие структуры приводят к возникновению острой внутрифирменной конкуренции между подразделениями, что в свою очередь ослабляет конкурентные позиции по отношению к внешним соперникам<sup>49</sup>.

Явление конкуренции будет в большей степени связано с ограниченностью распределяемых руководителем ресурсов. Она будет проявляться в виде борьбы за доступ к дополнительным объемам ресурсов, что повлечет за собой появление подразделений, работающих на условиях льготных режимов, и подразделений, испытывающих постоянные трудности

---

<sup>49</sup> Жуков, Б. М. Система гибкого управления предприятием [Электронный ресурс] / Б. М. Жуков // Исследовано в России. – 2006. – № 3 (19). – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru>

в обеспечении ресурсами. То есть если рассматривать фирму как совокупность первичных социальных групп, то при рассмотрении межгрупповых взаимоотношений выявляется, что доминирующей становится стратегия соперничества между группами.

В то же время эволюционная концепция развития управления предполагает, что в результате растущей нестабильности рынка, где в качестве ключевых факторов, определяющих характер этой нестабильности, рассматриваются усиление дифференцированности потребительского спроса, а также ускорение обновления продукции и технологии за счет постоянного внедрения инноваций, фирма вынуждена будет изменяться и адаптироваться. Жесткие управленческие структуры на это попросту не способны, следовательно, растет важность гибкости структуры, которая может быстро меняться и перестраиваться<sup>50</sup>.

2. Рассмотрим вариант управления, основанный на децентрализации управления. Пусть все подразделения фирмы имеют неограниченную степень свободы в выборе путей диверсификации производства и ориентируются на мгновенную рыночную конъюнктуру. В данном случае имеется очень демократическая система управления производством, когда менеджмент каждого из подразделений непосредственно контактирует с рыночной сферой, воспринимает сигналы, приходящие из внешней среды, производит оптимизацию всех сторон своей деятельности. То есть во втором варианте происходит автоматическая подстройка деятельности под изменяющуюся внешнюю среду.

В то же время будет наблюдаться адаптация всех отдельных элементов системы, но не фирмы как единой системы. В случае неограниченной свободы маневра любого из элементов системы рыночная конъюнктура может, например, сделать выгодным уход на производство продукта, не имеющего ценности для смежных фирм. Такой уход будет

---

<sup>50</sup> Калихман, С. Управление децентрализацией на предприятии / С. Калихман, Н. Хорькова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – С. 10–18.

означать разрыв единой технологической цепочки производства, необходимость перехода на обходные технологии, расходы на поиск новых партнеров и т. д., потерю позиций на занимаемом секторе рынка. Для страхования подобных эксцессов, в целях предупреждения снижения конкурентоспособности фирмы, руководство по необходимости вынуждено строить рамочные ограничения внутри фирмы как единого экономического комплекса, что означает возникновение управляющей иерархической надстройки, наделенной контрольными и управляющими функциями.

Таким образом, «абсолютно демократичная» система взаимодействия, действующая посредством ориентации на внешние рыночные сигналы, воздействующие непосредственно на функциональные элементы структуры, смещается в сторону ослабления дифференциации управления и усиления жесткой иерархии.

Отсюда следует, что в условиях современного рынка в обоих рассмотренных выше граничных организационных механизмах в целях сохранения конкурентоспособности фирмы видоизменяются методы взаимодействия внутри нее. Кравченко В.С. предполагает, что движение в изменениях идет во встречном направлении внутрь диапазона<sup>51</sup> (данная тенденция отображена на рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Направления изменения методов взаимодействия при использовании организационных механизмов интеграции и дифференциации

<sup>51</sup> Кравченко В.С. Организационные механизмы координации общесистемных свойств конкурентоспособной компании // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2009. Т. 5. № 9. С. 46.

Очевидно, что оптимизация механизма организации управления и внутреннего взаимодействия произойдет тогда, когда в результате противодействия двух тенденций – дифференциации и интеграции – во внутренних взаимоотношениях установится относительный баланс двух противоположных тенденций. Этот баланс является закономерностью, обеспечивающей эффективное функционирование и развитие фирмы. В крупной фирме установление баланса во взаимоотношениях и взаимодействии функциональных подразделений, входящих в состав сложной экономической структуры – фирмы, будет означать установление максимально возможной для фирмы степени конкурентоспособности с точки зрения управляемости и внутренней устойчивости, а также достигнута определенная моделируемость управления. Непрерывность и постоянное совершенствование управления обеспечиваются через постоянный мониторинг состояния внешней среды, определение тенденций изменения конкурентоспособности, выявление узких мест и определение резервов роста конкурентоспособности. Данные организационные механизмы должны действовать в составе единой системы управления конкурентоспособностью и в рамках выбранной маркетинговой стратегии фирмы на рынке.

Значимость управления потенциалом региональных предприятий определена переходом к новой модели управления развитием предприятия в меняющейся среде. В связи с этим управление потенциалом представляет собой работу предприятия на будущее, что предусматривает разработку и принятие решений на долгосрочную перспективу на верхнем уровне управления высшим управленческим персоналом. Реализация подобного рода решений требует длительного времени, а разработка стратегии управления – большого объема информации, получаемой из разных источников о самых разнообразных процессах, затрагивающих как внешнее окружение предприятия, так и его внутриорганизационные системы. При этом эффективность соответствующих воздействий может быть обеспечена только при условии применения широкого спектра управляющих

воздействий и современного инструментария менеджмента в процессах управления развитием экономического потенциала региональных предприятий и комплексов.

Региональное управление экономическим потенциалом предприятий и комплексов предполагает использованием сбалансированного комплекса мер воздействия, включающего фискальные, экономические и административные методы регулирования, направленные на повышение эффективности использования потенциала локальных хозяйствующих субъектов в разрезе элементов экономического потенциала и через их посредство на развитие мезоуровневой системы. При этом реализация указанных воздействий должна осуществляться в рамках цикла Деминга, что, с одной стороны, позволит использовать современный инструментарий менеджмента в рамках регионального управления процессами эффективного использования потенциала предприятий и комплексов, и, с другой стороны, обеспечить сбалансированность развития потенциала хозяйствующих субъектов, включающего научную, трудовую, организационно-управленческую, интеллектуальную, инновационную, ресурсную, инвестиционную, предпринимательскую, финансовую, производственную и информационную составляющие. Формирование адаптированного к условиям регионального менеджмента цикла Деминга с указанными выше характеристиками предполагает следующее:

- 1) входами процесса развития региона на основе повышения эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов являются, с одной стороны, требования потребителей товаров, работ и услуг, обусловленные уровнем развития инновационного, научного, интеллектуального, ресурсного, предпринимательского, производственного и информационного субпотенциалов, и, с другой стороны, ресурсы, необходимые для реализации фискального, экономического и организационного администрирования процессов управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов в разрезе субпотенциалов;

2) в рамках элемента цикла Деминга «планирование» на основе прогнозирования возможных сценариев использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона в разрезе субпотенциалов и отбора наиболее вероятного к исполнению (с учетом максимизации результатов и наличия необходимого ресурсного обеспечения) формируется комплекс фискальных, экономических и административных воздействий на соответствующие процессы, целевой установкой которого является максимизация эффективности освоения потенциала мезоуровневых хозяйствующих субъектов при условии соблюдения принципа оптимальности по Парето в отношении результативности и качества управления отдельными элементами данного потенциала. Также в рамках данного этапа формируется система ресурсного обеспечения осуществления сформированного комплекса воздействий и система обратной связи в менеджменте развития региона на основе управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов;

3) в рамках элемента «выполнение» цикла Деминга реализуются сформированный на предыдущем этапе комплекс мер фискального, экономического и административного регулирования основных, вспомогательных и управленческих процессов хозяйствующих субъектов, направленных на эффективное использование их экономического потенциала; при этом используется ресурсное обеспечение, привлекаемое в рамках созданной на предыдущем этапе системы ресурсного обеспечения регионального регулирования освоения экономического потенциала предприятий и комплексов. Таким образом, на данном этапе цикла происходит создание продукта регионального управления в форме регулирующих освоение потенциала микроуровневых элементов мезоуровневой социально-экономической системы воздействий;

4) в рамках элемента цикла Деминга «проверка» рассматриваемого сквозного процесса управления региональным развитием на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов в

соответствии с созданной на этапе планирования системы обратной связи происходит измерение и анализ параметрических характеристик основных, вспомогательных и управленческих процессов, направленных на Парето-оптимальное освоение экономического потенциала региона в разрезе субпотенциалов. При этом используются X-карты и R-карты процессов, позволяющие выявить системные ошибки, а также сформулировать условия возникновения случайных ошибок, что позволит определить направления корректирующих воздействий на действующую систему регионального менеджмента экономического потенциала ее подсистем, а также направления корректировки системы обратной связи;

5) на этапе «корректировка» цикла Деминга комплекс корректирующих основные, вспомогательные и управленческие процессы фискального; экономического и административного регионального регулирования освоения хозяйствующими субъектами их потенциала в разрезе субпотенциалов. Отличительной особенностью данного этапа цикла Деминга является необходимость четкого разделения полномочий и ответственности органов власти региона в части реализации корректирующих воздействий, основанной на соблюдении принципов паритета интересов государства, домохозяйств и бизнес-сообщества и Парето-оптимальности;

б) выходом цикла Деминга рассматриваемого сквозного процесса управления региональным развитием на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов является удовлетворенность региональных потребителей результативностью и эффективностью освоения экономического потенциала региональных подсистем, причем указанные параметры рассматриваются в первую очередь с позиций результативности и эффективности для налогоплательщиков, то есть выход признается удовлетворяющим потребности в случае, когда полученный в результате регулирования социально-экономический эффект

превышает понесенные налогоплательщиками мезоуровневой системы затраты.

Представленный подход позволит обеспечить повышение эффективности регионального управления развитием экономического потенциала предприятий и комплексов, что, в свою очередь, позволит обеспечить условия для сбалансированного поступательного развития региона и повышения его конкурентоспособности в тактической и стратегической перспективе.

## **ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

### **2.1. Текущее состояние и перспективы развития предприятий и комплексов в регионах Приволжского федерального округа**

Исследование текущего состояния и перспектив развития экономического потенциала предприятий и комплексов представляется целесообразным начать с обзора общих тенденций поступательной динамики регионов Приволжского федерального округа. В состав Приволжского федерального округа входят 14 субъектов Российской Федерации - Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Пермский край, Кировская, Нижегородская, Оренбургская, Пензенская, Самарская, Саратовская и Ульяновская области. Центром Приволжского федерального округа является г. Нижний Новгород. Территория округа занимает около 6 процентов территории Российской Федерации (более 1 млн. кв. километров), на ней проживает более 20 процентов населения страны (более 30 млн. человек). Доля округа в общероссийском валовом внутреннем продукте превышает 15 процентов.

Приволжский федеральный округ обладает диверсифицированной структурой экономики с сопоставимым вкладом добывающей промышленности, машиностроения и нефтехимической промышленности, высокой ролью агропромышленного комплекса, биотехнологий и фармацевтики, строительства и промышленности строительных материалов, транспорта и энергетики. Традиционной специализацией округа являются машиностроение (авиационная, ракетно-космическая отрасли, судостроение, приборостроение, энергетическое машиностроение, станкостроение и другие отрасли) и нефтехимическая промышленность. Округ является одним из лидеров по производству минеральных удобрений, синтетических смол и

пластмасс, шин, каустической соды. Приволжский федеральный округ находится на втором месте среди федеральных округов по добыче нефти и природного газа. Добываемые углеводороды являются не только сырьем для нефтехимической промышленности, но и экспортируются.

Природные условия на большей части территории округа являются одними из наиболее благоприятных в России для жизни и ведения бизнеса. Агроклиматический потенциал территории позволяет вести продуктивное сельское хозяйство разных типов - выращивать зерновые, технические, плодовоовощные культуры, заниматься продуктивным животноводством.

Важную роль в экономике округа играют пищевая и перерабатывающая промышленность, в значительной степени обеспеченные продукцией сельского хозяйства и имеющие значительный потребительский спрос.

В округе расположено много крупных центров высшего образования, которые обладают достаточным потенциалом, чтобы стать ведущими направлениями специализации регионов. Наиболее конкурентоспособны высшие учебные заведения, имеющие технологическую специализацию, что определило высокую концентрацию подготовленного персонала для промышленности в округе. С 2009 - 2010 годов 8 университетов округа являются национальными исследовательскими университетами.

Приволжский федеральный округ занимает близкое к географическому центру России положение с достаточно плотным расселением населения во многих регионах округа, что определяет потенциальные обширные рынки потребительских товаров, произведенных на территории округа.

Особенностью географического положения округа является отсутствие выхода к Мировому океану и относительная удаленность от морских портов. Однако такое положение не препятствует торговле на внутренних и международных рынках. Округ конкурентоспособен в отношении поставок готовой продукции не только в центральные, южные и собственные регионы с высоким потребительским спросом, но также в страны Европейского союза и Ближнего Востока.

Уникальность округа в том, что он расположен на перекрестке международных транспортных коридоров, соединяющих Сибирь и Дальний Восток, а также страны Восточной Азии с европейской частью России и государствами Европы. По его территории проходит большинство трубопроводов из Западной Сибири, что способствует развитию нефтехимической промышленности, снижает издержки на обеспечение регионов топливными ресурсами, в том числе газом.

Минерально-сырьевой потенциал округа значителен, практически в каждом субъекте Российской Федерации, входящем в Приволжский федеральный округ, имеются ресурсы углеводородного сырья, характеризующиеся высокой геологической изученностью и инфраструктурной освоенностью. В северо-восточной части Приволжского федерального округа имеются уникальные в мировом масштабе месторождения калийной соли, крупные месторождения титана, меди.

Одним из важнейших конкурентных преимуществ Приволжского федерального округа является человеческий капитал. Республика Татарстан, Республика Башкортостан и Самарская область входят в десятку субъектов Российской Федерации по индексу развития человеческого потенциала.

Стратегией развития Приволжского федерального округа до 2020 года<sup>52</sup> предусмотрены следующие направления развития наукоемкого производства в разрезе входящих в него субъектов Федерации.

1. Республика Башкортостан. Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Республики Башкортостан в части развития наукоемкого производственного комплекса являются инновационное развитие нефтепереработки, химического и нефтехимических производств, машиностроения и металлообработки, цветной металлургии, совершенствование агропромышленного и строительного комплексов и транспортной инфраструктуры. В

---

<sup>52</sup> Стратегия социально-экономического развития Приволжского федерального округа до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации 07.02.2011.

машиностроительном комплексе планируется производство вспомогательных газотурбинных двигателей нового поколения и малоразмерных энергетических газотурбинных установок.

2. Республика Марий Эл. Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития наукоемкого производственного комплекса Республики Марий Эл до 2020 года являются реализация проектов по производству пищевых продуктов и сельскохозяйственной продукции, в том числе создание современного птицеводческого комплекса, а также проектов по производству строительных материалов и нефтепродуктов и строительство второй линии газопровода-отвода к г. Йошкар-Ола.

3. Республика Мордовия. Ведущими отраслями экономики Республики Мордовия являются производство транспортных средств и оборудования, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, производство строительных материалов, пищевая промышленность, сельское хозяйство. В настоящее время основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Республики Мордовия в части развития наукоемкого производственного комплекса являются развитие электротехнического (включая светотехнический), вагоностроительного и агропромышленного кластеров, транспортно-логистического и энергетического комплексов, а также совершенствование информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. В настоящее время в данной республике запланировано строительство первого в России завода по производству оптического волокна исключит необходимость приобретения его за рубежом, создаст необходимые предпосылки для повышения обороноспособности страны. Ввод в эксплуатацию нового завода по производству цемента «сухим» способом в Чамзинском районе позволит сделать Республику Мордовия одним из крупнейших производителей цемента в России.

4. Республика Татарстан. Ведущими отраслями экономики Республики Татарстан являются нефтегазохимический комплекс,

машиностроение, электроэнергетика, авиа- и приборостроение, сельское хозяйство. В г. Нижнекамске предполагается завершение строительства нефтеперерабатывающего завода с производством ароматических углеводородов (первая и вторая очереди которого уже функционируют), завода по глубокой переработке нефти в составе установки гидрокрекинга и комплекса по переработке тяжелых остатков, нефтехимического завода по производству продукции на основе ароматических углеводородов и других производств.

В рамках развития нефтегазохимического комплекса в Республике Татарстан разработан проект строительства завода по производству аммиака, метанола, карбамида и аммиачной селитры на базе действующего производства в г. Менделеевске. Данный проект предполагается реализовать с использованием лучших мировых технологий и современного японского оборудования. Также планируется создание на территории особой экономической зоны «Алабуга» автомобилестроительного предприятия мощностью до 500 тыс. автомобилей в год.

5. Удмуртская республика. Важнейшими видами экономической деятельности Удмуртской Республики, обеспечивающими основной объем валового регионального продукта, являются добыча полезных ископаемых, обрабатывающее производство (машиностроение и металлообработка, включая приборостроение, производство электрооборудования, автомобилестроение, производство вооружений), оптовая и розничная торговля, транспорт и связь, сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, строительство.

Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Удмуртской Республики на период до 2020 года является диверсификация экономики на основе поддержки высокотехнологичных (приборостроение и производство электрооборудования, нефтегазовое оборудование, автокомпоненты) и модернизации традиционных (добыча нефти, оборонно-промышленный

комплекс, автомобилестроение, металлургия, лесопромышленный комплекс, агропромышленный комплекс, легкая промышленность) секторов специализации, т.е. текущие тенденции развития Удмуртской республики имеют целью наукоемкого развитие.

6. Чувашская республика. Чувашской Республики занимает промышленный комплекс, включающий обрабатывающие производства (машиностроительный комплекс, химическое производство, производство пищевых продуктов, швейное производство), сельское хозяйство и добыча полезных ископаемых.

Основным стратегическим приоритетом развития Чувашской Республики до 2020 года является инновационное развитие экономики, обладающей потенциалом динамичного роста, диверсифицированной структурой производства, значительным экспортным и импортозамещающим потенциалом, ориентированностью на социальную ответственность бизнеса и повышение качества жизни населения. В настоящее время на территории Чувашской Республики ведется работа по созданию особой экономической зоны технико-внедренческого типа в г.Новочебоксарске в целях развития высокотехнологичных отраслей (нанотехнологии, солнечная энергетика, информационные технологии, технологии тонкой химии и т.д.); создания новых рабочих мест и роста налогового потенциала. Производственную основу зоны составят инновационные проекты, среди которых базовым является строительство завода по производству солнечных модулей с применением нанотехнологий. В Чувашской Республике также планируется создание производства по серийному выпуску грузовых вагонов с улучшенными техническими и эксплуатационными характеристиками.

7. Пермский край. Ведущими отраслями промышленности Пермского края являются добывающая и нефтеперерабатывающая промышленность, химическая промышленность, машиностроение, металлургия, лесная промышленность.

Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Пермского края до 2020 года являются формирование инновационной инфраструктуры Пермского края, в рамках которой предполагается разработать механизмы, позволяющие получать новации в независимости от этапа реализации, развитие кластера авиадвигателестроения, предполагающее создание центра двигателестроения на основе Пермского кластера авиадвигателестроения, размещение производства жидкостного ракетного двигателя для ракеты-носителя «Ангара» и создание центра обслуживания воздушных судов.

8. Кировская область. Ведущими отраслями промышленности Кировской области являются химическая промышленность, машиностроение, металлургическое производство, пищевая промышленность, лесное и сельское хозяйство.

Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Кировской области до 2020 года является развитие отраслей экономики, в которых сосредоточен основной инвестиционный потенциал - добыча полезных ископаемых и их переработка (стройматериалы, фосфориты и торф), лесопромышленный и агропромышленный комплексы. В настоящее время осуществляется формирование кластера биотехнологий на территории Кировской области будет способствовать развитию медицинской промышленности, биотехнологической и фармацевтической отраслей, а также сельского хозяйства, пищевой промышленности, лесопереработки и безотходного использования биологических ресурсов. Продолжится строительство в г. Кирове крупнейшего в Восточной Европе завода по производству плазмы крови, получит дальнейшее развитие федеральное государственное учреждение «Приволжский окружной медицинский центр экспертизы качества препаратов крови и исследования фракционирования донорской плазмы», призванный обеспечить заготовку плазмы крови, развитие инновационного сектора экономики Кировской области со специализацией в

сфере биохимических технологий и производства препаратов крови. В результате реконструкции газопровода Оханск - Киров станет возможным увеличение объемов газа, поставляемого в центральную и северо-восточную части области, что будет способствовать активному освоению крупнейшего в Европе Волго-Камского месторождения фосфоритов и их переработке.

9. Нижегородская область. Ведущими отраслями экономики Нижегородской области являются обрабатывающая промышленность, машиностроительный комплекс, авиастроение, судостроение, радиоэлектроника, металлургическое производство, нефтехимический, топливно-энергетический и лесной комплексы, сельское хозяйство.

Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Нижегородской области до 2020 года являются развитие автомобилестроения, авиастроения, судостроения, радиоэлектронной промышленности и приборостроения, черной металлургии, топливной промышленности, химической и нефтехимической промышленности, пищевой промышленности, сельского хозяйства, усовершенствование научно-образовательного комплекса и внедрение информационных технологий. В настоящее время намечена реализация ряда масштабных проектов, имеющих стратегическое значение для развития региона, а именно строительство Нижегородской атомной электростанции, состоящей из 2 энергоблоков, каждый мощностью не менее 1150 МВт, предусматривающее возможность расширения до 4 блоков, и строительство современной парогазовой теплоэлектроцентрали в г. Нижний Новгород.

10. Оренбургская область. Ведущими отраслями экономики Оренбургской области являются нефтегазохимический комплекс, черная и цветная металлургия, машиностроение, промышленность строительных материалов, сельское хозяйство.

В перспективе до 2020 года в области получают развитие биотехнологии в агропромышленном комплексе, медицине и фармацевтике, энергосберегающие, информационные и нанотехнологии,

высокотехнологичное оборудование и мехатроника. Среди наиболее значимых для области проектов - создание полиолефинового производства на базе оренбургского газохимического комплекса, строительство 2 современных цементных заводов в г. Новотроицке и пос. Акбулаке, создание кластера по производству бытовой техники в г. Орске, крупных животноводческих комплексов. Перспективным направлением является производство современных систем газопорошкового пожаротушения в г. Орске.

11. Пензенская область. Промышленность Пензенской области представлена электроэнергетикой, черной металлургией, машиностроением и металлообработкой, производством строительных материалов, топливной, химической и нефтехимической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной, стекольной и фарфорово-фаянсовой, легкой, пищевой и мукомольно-крупяной и комбикормовой отраслями.

В настоящее время в Пензенской области организована работа по созданию технопарка высоких технологий, специализацией которого станет разработка и производство программного обеспечения, телекоммуникационного оборудования высокотехнологичных изделий медицинского назначения.

12. Самарская область. Основными направлениями экономической специализации на текущем этапе развития экономики Российской Федерации в Самарской области являются производство автомобилей и автокомпонентов, авиакосмическое машиностроение, нефтедобыча и нефтепереработка, цветная металлургия, химия, электроэнергетика, сельское хозяйство.

Основным стратегическим направлением экономической политики Самарской области до 2020 года являются развитие сформировавшихся в Самарской области на основе глубокой технологической модернизации автомобильного, авиакосмического, нефтедобывающего, химического и транспортно-логистического кластеров и инновационной инфраструктуры. В

области планируется создание особой экономической зоны промышленно-производственного типа на территории муниципального района Ставропольский в целях развития высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности, производства новых видов продукции и услуг (создание сети технопарков, в том числе технопарка в сфере высоких технологий «Жигулевская долина» в г. Тольятти).

13. Саратовская область. Ведущими отраслями экономики Саратовской области являются обрабатывающая промышленность, электроэнергетика, химическое производство, пищевая промышленность, сельское хозяйство.

Основными стратегическими приоритетами социально-экономического развития Саратовской области являются достижение качественно нового уровня конкурентоспособности экономики на базе инноваций и развития малого и среднего бизнеса, что подразумевает реализацию ряда масштабных инвестиционных проектов с высоким уровнем добавленной стоимости и внедрением инноваций, развитие транспортной инфраструктуры, строительство инновационного агропромышленного комплекса, развитие промышленности строительных материалов на основе имеющегося цементного сырья, фосфоритов, строительных, балластных и стекольных песков, строительных глин и камня. Возможно также создание специализированных инновационных производств в условиях избытка электрической энергии, имеющейся базы машиностроения и научно-образовательного комплекса.

14. Ульяновская область. Ключевыми отраслями экономики Ульяновской области являются машиностроение, пищевая промышленность, электроэнергетика, производство строительных материалов, сельское хозяйство.

Приоритетным проектом должен стать инвестиционный проект «Новая деревня» по созданию агропромышленного кластера на принципах совместного производства сельскохозяйственной продукции с фермерскими

хозяйствами, основанного на применении современных наукоемких технологий сельского хозяйства. Также планируется строительство федерального высокотехнологичного центра медицинской радиологии в г. Димитровграде как одного из приоритетных учреждений здравоохранения, направленных на диагностику и лечение онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний.

Таким образом, на территории округа предполагается формирование 6 укрупненных зон развития:

- Нижегородская (с центром в г. Нижний Новгород), включающая в себя зоны опережающего экономического роста с инновационными, промышленными (машиностроение, химическая, нефтехимическая, фармацевтическая промышленность, металлургия, лесопромышленный комплекс и др.) и транспортно-логистическими функциями;

- Камско-Вятская (с центром в г. Перми), включающая в себя зоны опережающего экономического роста с промышленными (машиностроение, химия (минеральные удобрения и органический синтез), нефтепереработка, лесопромышленный комплекс и др.) функциями;

- Казанская (с центром в г. Казани), включающая в себя зоны опережающего экономического роста с инновационными, промышленными (транспортное машиностроение, авиастроение, нефтепереработка и нефтехимия и др.), агропромышленными и транспортно-логистическими функциями;

- Уфимская (с центром в г. Уфе), включающая в себя зоны опережающего экономического роста с промышленными (нефтепереработка и нефтехимия, машиностроение и др.), агропромышленными, туристско-рекреационными функциями;

- Средневолжская (с центром в г. Самаре), включающая в себя зоны опережающего экономического роста с инновационными, промышленными (транспортная, авиационно-космическая, приборостроительная и другие подотрасли машиностроения, химия и нефтехимия и др.),

агропромышленными, туристско-рекреационными и транспортно-логистическими функциями;

- Оренбургская (с центром в г. Оренбурге), включающая в себя зоны опережающего экономического роста с промышленными (газохимия, металлургия, машиностроение), агропромышленными и транспортно-логистическими функциями.

Основной задачей крупнейших агломераций является трансформация производственных и коммуникационных узлов в крупные центры федерального масштаба с сохранением и модернизацией производственного потенциала, развитием институционально-деловых, транспортно-логистических, коммуникационных, социально-экономических и других функций.

При этом приоритетными направлениями развития наукоемкого производства в Приволжском федеральном округе являются машиностроение и металлургия, нефтегазохимический комплекс, биотехнологии, фармацевтика и медицинская промышленность, а также инновационная и научно-технологическая сфера. Предполагаемые показатели экономического развития регионов Приволжского федерального округа в соответствии со стратегией его развития представлены в Приложении 1 и иллюстрируют темпы роста мезоуровневых экономик в условиях эффективной реализации комплекса мер по обеспечению перехода на инновационный путь развития.

На данном этапе настоящего исследования представляется целесообразным рассмотреть такой актуальный в условиях макроэкономической стагнации аспект, как разработка механизма регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов региона в процессе преодоления хозяйствующими субъектами кризисных явлений, возникающих в формате системных и локальных кризисов, на основе инновационного подхода к кризисному управлению, предполагающему его рассмотрение с позиций использования вновь возникающих возможностей.

## 2.2. Разработка механизма регионального стимулирования эффективного использования потенциала предприятий и комплексов в условиях развития системных и локальных кризисных явлений

Решение сформулированной выше проблемы не представляется возможным в отсутствие исследования ключевых принципов антикризисного управления, которые представлены на рис. 2.1.

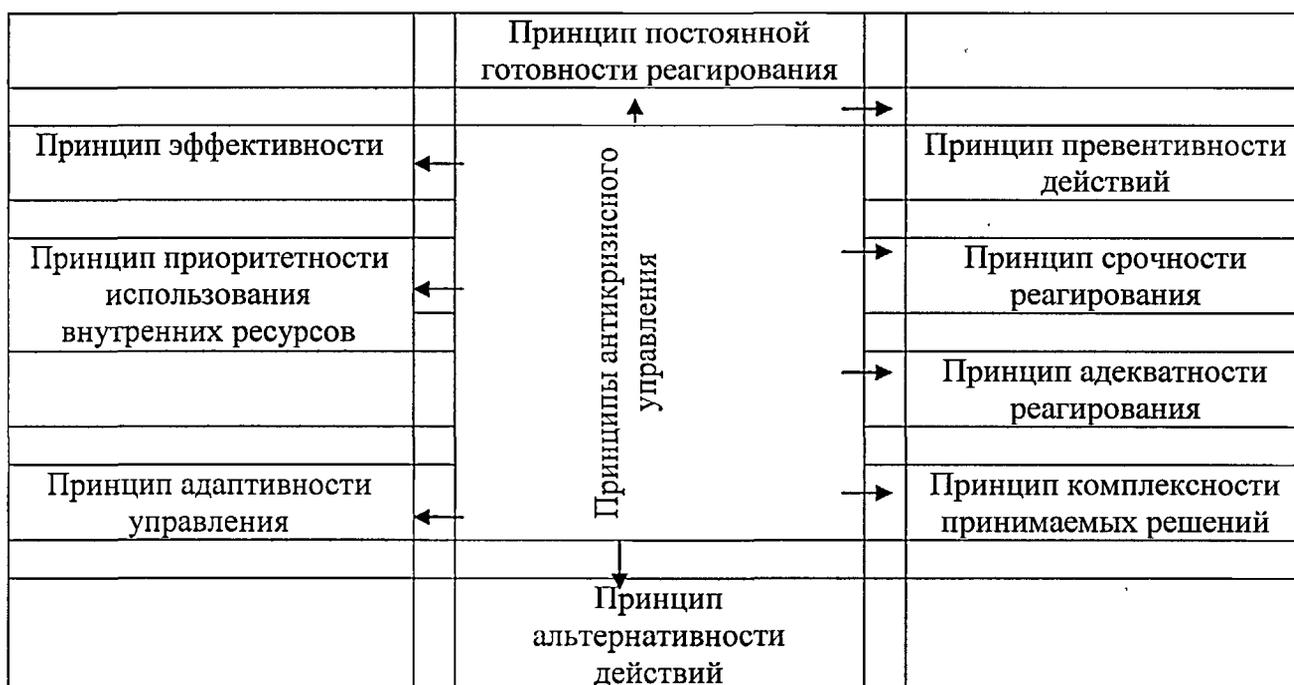


Рис. 2.1. Принципы антикризисного управления

Рассмотрим указанные принципы более подробно. Принцип постоянной готовности реагирования подразумевает непрерывную оценку сложившейся ситуации на всех этапах антикризисного управления и возможность внесения изменений в существующую антикризисную программу при необходимости. Принцип превентивности действий предполагает, что лучше предотвратить угрозу кризиса, чем бороться с его последствиями. Реализация этого принципа должна быть обеспечена своевременной диагностикой кризисных явлений. Принцип срочности реагирования предполагает как можно более раннее включение антикризисных механизмов на всех этапах развития социально-экономической системы. Принцип адекватности реагирования требует, чтобы при проведении антикризисных мероприятий соотносился уровень затрат,

необходимых для их проведения, и результатов, получаемых вследствие этих мероприятий. Принцип комплексности принимаемых решений подразумевает, что система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий должна носить комплексный характер. Принцип альтернативности действий требует рассмотрения различных вариантов антикризисной стратегии и тактики в процессе принятия решения о их выборе; далее в процессе их реализации постоянно создается дублирующий «управленческий контур», позволяющий оперативно реагировать на изменения внешней среды посредством включения дублирующих управленческих механизмов. Принцип адаптивности управления требует от менеджмента социально-экономической системы гибкости мышления и быстрого реагирования на динамику происходящих процессов. Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов предусматривает необходимость использования в первую очередь собственных возможностей социально-экономической системы для выхода из кризиса. И наконец, принцип эффективности предполагает сопоставление эффекта антикризисного управления и затрат на него<sup>53</sup>. На основании указанных принципов организуется система антикризисного управления в любой открытой социально-экономической системе, в том числе региональной. Приступая к рассмотрению содержания данного вида управления, следует иметь в виду, что перечисленные принципы должны реализовываться на всех его этапах.

Антикризисное управление предприятием представляет собой процесс, основным содержанием которого является подготовка, принятие и реализация управленческих решений по предупреждению кризисов в социально-экономических системах, их преодолению и минимизации их негативных последствий. Особенностью данного вида управления является то, что оно осуществляется в условиях жестких ограничений, принятие

---

<sup>53</sup> Ботвиньев В.И. Теоретические основы антикризисного управления предприятием: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05. – Воронеж, 2002. – 21 с.

решений зачастую происходит в обстановке снижения управляемости, высокой степени неопределенности, конфликтности интересов различных групп работников. Для осуществления антикризисного управления должны привлекаться высококвалифицированные специалисты, наделенные особыми полномочиями, обеспеченные соответствующими трудовыми, финансовыми, технико-технологическими и иными ресурсами, привлеченными в первую очередь за счет использования внутренних резервов социально-экономической системы.

Антикризисное управление мезоуровневой социально-экономической системой включает в себя следующие основные этапы:

1. Осуществление постоянного мониторинга состояния региональной социально-экономической системы с целью раннего обнаружения симптомов кризиса. Такой мониторинг является постоянной составляющей общего мониторинга и выступает как самостоятельный его блок, позволяющий выявлять признаки кризиса на ранних его стадиях.

Данный этап включает в себя серию связанных между собой стадий. На первой из них в системе мониторинга формируется группа объектов наблюдения, образующих «кризисное поле» региональной социально-экономической системы. На второй стадии в соответствии с определенными параметрами кризисного поля формируется система индикаторов кризисного поля, в которую могут включаться как традиционные, так и специальные показатели, отражающие различные симптомы и степень развития кризисных явлений. На третьей стадии определяется периодичность наблюдения за индикаторами кризисного поля (как правило, показатели этой группы являются наиболее наблюдаемыми в системе финансового мониторинга). Более того, в периоды наибольшей динамики внешней и внутренней среды региона интенсивность наблюдения за данными индикаторами должна увеличиваться, вплоть до подекадного наблюдения. На четвертой стадии процесса определяются размеры отклонения индикаторов от нормы; данный процесс приводит нас к пятой стадии – анализу отклонений в значении

показателей кризисного поля, причин такого отклонения, а также оценке возможного влияния этих отклонений на конечные результаты финансово-хозяйственной деятельности мезоуровневой социально-экономической системы. На шестой стадии на основании проведенного исследования по результатам мониторинга проводится предварительная диагностика развития кризисных процессов в регионе. Вследствие такой диагностики констатируется «нормальное», «предкризисное» или «кризисное» состояние предприятия.

2. Разработка системы профилактических мероприятий по предотвращению кризиса или диагностированию предкризисного состояния мезоуровневой социально-экономической системы. На данном этапе антикризисное управление предприятием характеризуется как «управление по слабым сигналам», обращающим внимание управляющей подсистемы на возможность наступления кризиса и имеет преимущественно превентивную направленность. Данный этап также включает в себя несколько стадий.

На первой из них оценивается возможность предотвращения кризиса в условиях прогнозируемой динамики факторов внешней и внутренней среды региона. На второй стадии в зависимости от результатов, полученных на первой, дифференцируются направления действий, т.е., определяется, какие действия будут направлены на предотвращение предстоящего кризиса, а какие – на смягчение условий его протекания, если предотвратить кризис не окажется возможным, а какие – на устранение последствий кризиса. На третьей стадии разрабатывается система превентивных антикризисных мероприятий, направленных на нейтрализацию угрозы кризиса. На четвертой стадии по результатам реализации превентивных мероприятий определяется их эффективность и при необходимости, в рамках реализации координационных антикризисных мероприятий, принимаются дополнительные меры.

3. Идентификация параметров кризиса при диагностировании его наступления. Она осуществляется на основе классификации кризисов

мезоуровневых социально-экономических систем по результатам мониторинга индикаторов кризисного поля.

На первой стадии данного этапа идентифицируется масштаб охвата региона кризисом, т.е. определяется его характер – структурный, системный или частный. Если кризис идентифицирован как структурный, то определяется его преимущественная структурная форма, а в случае частного – точка приложения. На второй стадии выявляется характер кризиса – легкий, глубокий или катастрофический. Каждая из этих форм в процессе идентификации может получить и более детальную оценку. На третьей стадии с учетом ранее проведенных оценок прогнозируется возможный период протекания кризиса в региональной социально-экономической системе. Естественно, в процессе идентификации кризиса могут использоваться и другие, не указанные автором в данной части исследования, признаки классификации.

4. Исследование факторов, обусловивших возникновение кризиса и генерирующих угрозу его дальнейшего углубления. Данное исследование осуществляется последовательно следующим образом:

- в первую очередь определяются отдельные факторы кризиса. В процессе идентификации все факторы подразделяются на внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные);

- на второй стадии рассматривается степень влияния каждого из выявленных факторов на формы и масштаб кризиса в регионе в разрезе отдельных параметров кризисного поля;

- на последней стадии прогнозируется развитие факторов кризиса и их совокупное негативное влияние на дальнейшее развитие мезоуровневой социально-экономической системы.

5. Оценка потенциальных возможностей региона по преодолению кризиса. Данная оценка во многом определяет направленность антикризисных мероприятий и интенсивность использования

стабилизационных механизмов. Данный этап также включает в себя отдельные взаимосвязанные стадии.

На первой стадии оценивается генерируемый регионом в условиях кризиса денежный поток (как сальдо доходов и расходов) и определяется, достаточно ли финансовых ресурсов для преодоления сложившейся кризисной ситуации. На второй стадии оценивается состояние страховых резервов региона и их адекватность масштабам угроз, возникающих в результате кризиса. На третьей стадии выявляются возможные направления повышения эффективности использования имеющихся ресурсов в период протекания кризиса. На четвертой стадии определяются возможные альтернативные внешние источники ресурсов и оценивается целесообразность их использования. На пятой стадии оценивается степень готовности руководства региона к преодолению кризиса – уровень квалификации руководящих работников, их способность к быстрому реагированию на изменение факторов внешней среды предприятия, способность адаптироваться к изменениям, уровень мотивации, гибкость системы контроля, эффективность организационной структуры и т.д.

6. Выбор направлений механизмов стабилизации мезоуровневой социально-экономической системы, адекватных масштабам ее кризисного состояния. Выбор таких механизмов призван стабилизировать состояние региональной социально-экономической системы путем соответствующих преобразований его структуры. Выбор конкретных механизмов стабилизации в процессе антикризисного управления должен быть направлен на поэтапное решение следующего набора задач:

- устранение неплатежеспособности региона;
- восстановление устойчивого развития мезоуровневой социально-экономической системы;
- обеспечение устойчивого развития региона на долгосрочную перспективу.

7. Разработка и принятие комплексной программы по выводу региональной социально-экономической системы из кризиса. Подобные комплексы мероприятий разрабатываются обычно в форме двух альтернативных программ – комплексного плана мероприятий по выводу региона из кризиса или инвестиционного проекта реструктуризации региональной социально-экономической системы.

Комплексный план мероприятий используется обычно в случаях, когда предусматривается вывод региона из кризиса за счет преимущественно внутренних механизмов стабилизации и использования в основном собственных ресурсов. Этот план содержит обычно следующие базовые разделы:

- перечень антикризисных мероприятий;
- описание ресурсов, в т.ч. финансовых, необходимых для их реализации;
- сроки реализации отдельных антикризисных мероприятий;
- ответственные за реализацию мероприятий;
- ожидаемые результаты стабилизации.

Инвестиционный проект реструктуризации разрабатывается, если регион намерен привлечь к процессу выхода из кризиса внешних инвесторов (в том числе федеральный бюджет). Такой проект готовится обычно в виде бизнес-плана и содержит следующие основные разделы:

- общие сведения о регионе;
- оценка кризисного состояния региона;
- обоснование и формы реструктуризации предприятия;
- система предлагаемых мероприятий по выводу региона из кризисного состояния;
- ожидаемые результаты реструктуризации.

После разработки и утверждения комплексной программы или инвестиционного проекта регион приступает к его реализации.

8. Контроль реализации антикризисной программы. Данный вид контроля осуществляется обычно ведущими управленцами региона. Основная часть контрольных мероприятий включается в систему контроллинга, созданную в рамках антикризисного управления мезоуровневой социально-экономической системой. Результаты контроля за ходом реализации антикризисной программы являются источником для выработки управляющих воздействий, имеющих целью корректировку программы по ходу ее реализации.

9. Разработка и реализация мероприятий по устранению негативных последствий кризиса. Система таких мер в каждом регионе носит индивидуальный характер и направлена на последующую стабилизацию качественных структурных преобразований его деятельности.

Исследовав основные этапы антикризисного управления предприятием, автор считает целесообразным рассмотреть некоторые из них более подробно. В первую очередь, необходимо уточнить, что прежде чем разрабатывать комплекс антикризисных мероприятий или инвестиционный проект реструктуризации, органы регионального управления должны определить стратегию антикризисного управления, выбор которой зависит от многих факторов.

Прежде чем предложить алгоритм выбора стратегии антикризисного управления регионом, рассмотрим типовые региональные конкурентные стратегии, которые реализуются в условиях стабильности макроэкономического окружения мезоуровневой социально-экономической системы.

В рамках стратегического управления М.Портером выделяется четыре базовые стратегии:

- Общее лидерство по издержкам;
- Дифференцирование;
- Фокусирование;

- «застрявшие посередине», то есть отсутствие единого подхода к стратегическому управлению, присутствуют элементы все перечисленных выше стратегий.

Наглядно отличия указанных стратегий на микроуровне представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Типы конкурентных стратегий по М.Портеру (уровень организации)

№	Тип стратегии	Необходимые навыки и ресурсы	Требования к организации
1	Общее лидерство по издержкам	Доступ к капиталу Жесткий контроль рабочего процесса Низкие сбытовые затраты.	Жесткий контроль над расходами Частые отчеты Структурирование организации Количественная оценка труда
2	Дифференцирование	Широкие возможности в маркетинге Инжиниринг продукции Формирование гудвилл Формирование традиций	Четкая координация функций НИР Субъективная оценка труда Условия для привлечения творческих людей, специалистов
3	Фокусирование	Комбинация перечисленных навыков и ресурсов	Использование всех перечисленных способов
4	«Застрявшие посередине»	Организации, неспособные обеспечить себе конкурентное преимущество ни по одной из стратегий	

Каждый из приведенных типов стратегии может быть реализован в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации.

Основываясь на предложенной М.Портером типологии стратегий и учитывая направления развития микро- и мезоуровневых социально-экономических систем в условиях глобализации. были выделены следующие типы конкурентных стратегий региона:

- стратегия оптимизации имеющихся ресурсов (лидерство по издержкам), предполагающая максимальное эффективное использование собственных ресурсов региона, в результате чего рыночными методами достигается ценовое конкурентное

преимущество по производимым региональными организациями товарам и услугам;

- стратегия самообеспечения (дифференцирование), имеющая целью самообеспечение региона необходимыми товарами и услугами, которое может достигаться как рыночными, так и административными методами. При этом потребности региональных потребителей (государственных органов, бизнес-сообщества, домохозяйств) должны быть полностью удовлетворены;
- стратегия кластеризации (фокусирования), предполагающая сосредоточение на сильных сторонах региона и формировании кластеров в выявленных в процессе анализа сильных сторон отраслях, имеющая целью достижение лидерских позиций по определенным направлениям экономической деятельности в результате формирования кластеров;
- стратегия формирования стратегических альянсов, имеющая целью обеспечить участие региона в цепочках ценности различных товаров и услуг и обеспечение конкурентного преимущества за счет уникальности формируемых в рамках данной цепочки товаров и услуг.

Формирование антикризисной стратегии в регионе предполагает выбор одной из предложенных стратегических альтернатив, которые целесообразно осуществлять исходя из ключевых характеристик региона, к числу которых относятся уровень развития инфраструктуры, социальная ситуация, тип региона (донор или реципиент), тип развития региональной экономики, тип региональной экономики (ресурсная, эффективная, инновационная), уровень пространственной поляризации, обеспеченность ресурсами (природными и трудовыми), плотность населения и образовательный уровень населения региона. Матрица оптимизации выбора региональной стратегии представлена в таблице 2.2.

**Матрица выбора региональной антикризисной стратегии**

Альтернативы антикризисной стратегии	Стратегия оптимизации ресурсов	Стратегия самообеспечения	Стратегия кластеризации	Формирование стратегических альянсов
Характеристики регионального развития				
Уровень развития инфраструктуры	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Социальная ситуация	Спокойная	Напряженная	Напряженная	Средняя
Тип региона	Реципиент	Донор	Донор	Реципиент
Тип региональной экономики	Ресурсный	Эффективный	Инновационный	Эффективный
Уровень пространственной поляризации	Средний	Низкий	Средний	Высокий
Обеспеченность ресурсами (природные)	Средняя	Высокая	Средняя	Низкая
Обеспеченность ресурсами (трудовые)	Низкая	Средняя	Низкая	Высокая
Образовательный уровень населения	Средний	Средний	Средний	Высокий
Плотность населения	Средняя	Высокая	Средняя	Низкая

Полученные по итогам анализа состояния региона результаты в разрезе показателей позволяют определить, какой тип антикризисной стратегии в наибольшей степени подходит для рассматриваемой мезоуровневой социально-экономической системы.

Кроме того, при выборе антикризисной стратегии большое значение имеет вариант поведения управленческого состава социально-экономической системы. Обычно в кризисных ситуациях менеджеры пытаются не ухудшить существующее положения, концентрируя тем самым внимание на устранении слабых сторон. Данный подход автору кажется целесообразным определить как традиционный. В этом случае антикризисное управление рассматривается как вынужденная необходимость.

Альтернативой такой стратегии может стать концентрация на развитии сильных сторон социально-экономической системы. Тогда антикризисная стратегия окажется положительной тенденцией в ее развитии, а необходимость в ней будет возникать с определенной периодичностью

(такой подход может быть определен как нетрадиционный). Основные отличия между упомянутыми подходами представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Отличия традиционного и нетрадиционного подходов к  
антикризисному управлению

Традиционный подход	Нетрадиционный подход
Ориентирован на поиск слабых сторон	Ориентирован на обнаружение сильных сторон
Усиление или устранение выявленных “слабых мест”	Развитие сильных сторон
Антикризисные мероприятия ориентированы на имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы	Антикризисные мероприятия подразумевают задействование потенциала предприятия, в первую очередь скрытого
Ориентирован на минимизацию риска	Ориентирован на систематизацию рисков, что позволит ими управлять, т.е. перенесение рисков в категорию управляемых
Действия проводятся в рамках существующих ограничений и препятствий	Действия ориентированы на достижение поставленных целей в условиях преодоления препятствий путем неординарных решений
Точка отсчета – начало реализации антикризисного управления	Точка отсчета – достижение результата

В соответствии с выбранной описанным образом стратегией регионального управления системными/локальными кризисами необходимо сформулировать последовательность и направленность воздействий на стимулирование эффективного использования экономического потенциала региональных предприятий и комплексов. Для достижения данной цели в первую очередь необходимо дать краткую характеристику различных этапов развития региональных предприятий и комплексов, в соответствии с которыми должны осуществляться регулирующие воздействия. Для целей настоящего исследования в качестве указанной классификации были выбрана классификация предприятий на фирмы-эксплеренты, фирмы-пациенты, фирмы-виоленты, фирмы-коммутанты и фирмы-леталенты, предложенная Э.М.Коротковым<sup>54</sup>. В соответствии с данным подходом все хозяйствующие организации проходят 5 основных этапов развития: 1 – эксплерентный этап,

<sup>54</sup> Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учебное пособие. – М.: ДЕКА, 2006.

2 – пациентный этап, 3 – виолентный этап, 4 – коммутантный этап, 5 – леталентный этап.

Фирмы-эксплеренты – это фирмы, формирующие новый бизнес (снабжение, производство, сбыт), новую организацию, ее связи, сплоченный коллектив. Основа деятельности – ее инициативные, фанатичные лидеры, новые идеи, внешняя финансовая поддержка. На данном этапе фирма, не сформировавшись окончательно, зондирует рынок на предмет спроса, предоставляет покупателям экспериментальные образцы и т.д. Это очень рискованный период деятельности, фирма рискует прекратить существование, не успев развиваться.

Фирмы-пациенты – это фирмы с количественным ростом организации (персонал, связи, подразделения) и ее маркетинга в соответствии с необходимостью завоевания неосвоенного сегмента рынка и его насыщения товарами. Это этап завоевания сегмента рынка, упрочнения рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышении роли маркетинга в управлении фирмой. На этом этапе также существует вероятность кризиса, но она менее заметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями.

Фирмы-виоленты – это уже большие, зрелые, конкурентоспособные фирмы, достигшие максимально устойчивого положения на рынке, ориентированные на выпуск массовой продукции. В этот период организация достигает зрелого состояния и устойчивого положения на рынке. Такие фирмы обычно обладают силовой стратегией, работают, как правило, в области большого бизнеса.

Фирмы-коммутанты – это стареющие средние или малые фирмы, пережившие пик своей эффективности, более ориентированные на стабильный ограниченный спрос и услуги, чем на инновации, индивидуализированный подход к клиентам. Этот этап развития представляет собой состояние фирмы в период упадка, старения, когда основные параметры деятельности постоянно ухудшаются, а развитие

заходит в тупик. Коммутанты, как правило, работают на этапе спада цикла жизни какого-либо продукта.

И, наконец, фирмы-леталенты – это фирмы с усложненной неэффективной структурой, для них необходимо достаточно быстрое репрофилирование на новый бизнес, новые технологии, новые рынки, ориентация на деструктуризацию и рефинансирование. На этом этапе фирмы распадаются, объявляют о банкротстве, передают активы и т.д.

Направления регионального регулирования использования предприятиями и комплексами экономического потенциала должны определяться, как показал проведенный анализ, этапом жизненного цикла развития хозяйствующего субъекта, причинами потенциального системного или локального кризиса, а также факторами роста, которые позволяют выявить приоритетные на данном этапе развития составляющие экономического потенциала. Таким образом, комплекс фискальных, экономических и административных мер регионального воздействия на управление экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов должно быть реализовано с учетом перечисленных выше факторов, как представлено в табл. 2.4.

Таблица 2.4.

**Приоритетные меры регионального воздействия на управление хозяйствующими субъектами экономическим потенциалом (по этапам развития предприятия)**

№	Этап развития предприятия	Факторы развития	Фокус воздействия: составляющая потенциала	Меры регионального воздействия		
				Фискальные	Экономические	Административные
1	Эксперимент	Творческая атмосфера, мобильность, гибкость	Трудовой потенциал	Упрощенные налоговые режимы	Выставки и семинары по открытым инновациям	Упрощенные режимы регистрации
		Высокая взаимозаменяемость, простые организационные связи, сплоченность	Организационно-управленческий потенциал	Упрощенные налоговые режимы	Предложение услуг аутсорсинга	Снижение частоты проверок

		коллектива				
		Четкая специализация, высокая интеллектуальная составляющая в формировании продукта	Интеллектуальный потенциал	Нишевые налоговые льготы	Льготные условия использования государственного имущества (помещений, оборудования)	Защита прав интеллектуальной собственности
2	Пациент	Наличие группы лидеров, творческая атмосфера	Трудовой потенциал	Льготные режимы по уплате страховых взносов	Выставки и семинары по открытым инновациям	Дополнительные квоты на привлечение иностранных специалистов
		Высокая взаимозаменяемость, небольшой управленческий аппарат	Организационно-управленческий потенциал	Упрощенные налоговые режимы	Предложение услуг аутсорсинга	Снижение частоты проверок
		Инновационный продукт (услуга), принятый рынком	Инновационный потенциал	Налоговые льготы при регистрации в особых зонах	Предоставление доступа к государственным объектам интеллектуальной собственности	Возможность использования услуг электронного правительства
3	Виолент	Финансовая устойчивость, низкие удельные затраты	Финансовый потенциал	Налоговые льготы при регистрации в особых зонах	Льготные условия использования государственного имущества в особых зонах	Снижение частоты проверок
		Сформированная и стабильная структура продукции, единство научных и производственных процессов	Производственный потенциал	Упрощенные режимы возврата косвенных налогов	Льготные условия использования государственного имущества в особых зонах	Упрощение процедур таможенного регулирования
		Высокое качество и стабильность кадров	Трудовой потенциал	Льготные режимы по уплате страховых взносов	Выставки и семинары по открытым инновациям	Дополнительные квоты на привлечение иностранных специалистов
		Конкурентоспособная продукция, техническая оснащенность	Предпринимательский потенциал	Налоговые льготы при регистрации в особых зонах	Льготные условия использования государственного имущества в особых зонах	Подключение к площадкам электронного правительства и электронной торговли
4	Коммутант	Высокая техническая оснащенность, востребованный продукт (услуга)	Производственный потенциал	Упрощенные режимы возврата косвенных налогов	Льготные условия использования государственного имущества в особых зонах	Дополнительные квоты на привлечение иностранных специалистов
		Наличие лояльных покупателей,	Ресурсный потенциал	Налоговые льготы при	Использование услуг	Упрощение процедур

		квалифицированных кадров		регистрации в особых зонах	аутсорсинга с участием государственных органов	таможенного регулирования
5	Леталент	Наличие информации о рынке, отдельных научных разработок	Информационный потенциал	Нишевые налоговые льготы	Выставки и семинары по открытым инновациям	Подключение к площадкам электронного правительства и торговли

Как видно из приведенной таблицы, повышение эффективности регионального регулирования использования предприятиями и комплексами региона их экономического потенциала с учетом этапа развития хозяйствующих субъектов и соответствующих этому этапу приоритетных с точки зрения обеспечения развития составляющих потенциала, предполагает применение широкого спектра управляющих воздействий в рамках сквозного цикла мезоуровневого менеджмента.

### **2.3. Оценка эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона в процессе управления его развитием**

Одним из наиболее значимых вопросов обеспечения рационального управления развитием региона на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов является постоянное повышение качества данного процесса, что предполагает необходимость разработки системы оценки качества данного процесса. Качество управления может исследоваться в разных аспектах и с разных позиций. Наиболее содержателен экономический аспект, когда качество управления рассматривается как интегрированная характеристика умения предприятия успешно вести бизнес. Проявляется качество управления в выборе и обосновании целей деятельности, в способах воздействия на основные и обслуживающие процессы создания продукта, в характере действий по определению и формированию конкурентных преимуществ. Таким образом, качество управления - это совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного

функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды. В конечном счете, это способность генерировать и реализовывать конкурентные преимущества, причем повышение качества управления связано не только с изменениями в системе менеджмента и элементах этой системы, оно и является движущей силой изменений.

Качество управления нельзя относить только к качеству менеджмента подобно тому, как нельзя сводить качество товара к качеству процессов его создания. Качество управления - это не только свойства протекающих в системе управления информационных, трудовых и других процессов, но и результативность деятельности предприятия на рынке, проявление того, в какой степени установленные цели деятельности соответствуют состоянию внешней среды, выпускаемая продукция - запросам потребителей, используемые стратегии - действиям конкурентов и т.д. Поэтому в комплекс показателей оценки качества управления обязательно входит учет результатов деятельности предприятия на рынке.

Определяя содержание категории качество управления, следует использовать принцип многоуровневого описания объекта исследования, представив его в виде следующей иерархической структуры:

1. Качество управления предприятием.
2. Качество системы управления (Качество управления объектом).
3. Качество управления функциональными областями: исследованиями и разработками, производством, сбытом, обслуживанием, финансами и др.
4. Качество управления ресурсами: материальными, трудовыми, информационными и др.
5. Качество труда групп исполнителей.
6. Качество труда отдельных исполнителей.

Качество управления следует рассматривать и оценивать по уровням, и, соответственно, критерии оценки по своей природе и масштабности будут различными. Одни будут характеризовать качество самой управленческой деятельности (принятые решения, управленческие технологии и т.д.), другие - качество управления предприятием как единым целым (адаптивность, прибыльность и др.), третьи - качество управления различными видами ресурсов и т.д.

Цель оценки качества управления заключается в выявлении того, насколько характеристики выбранной модели системы менеджмента отвечают требованиям эффективности и конкурентоспособности. Для этого оценивается содержание деятельности и устанавливается степень рациональности выбранных подходов к решению проблем управления с позиций выработки эффективных реакций на изменения среды, способствующих укреплению позиций предприятия на рынке, повышению уровня функциональной и структурной организованности системы, совершенствованию механизмов самоорганизации. Подобная оценка ориентирована на лучшее использование ресурсов и повышение конкурентоспособности предприятия.

В основу оценки качества управления легли следующие принципы:

- обязательность оценки качества управления с целью контроля за эффективностью развития компании;
- проведение оценки качества управления на основе совокупности обобщенных показателей, имеющих иерархическую структуру;
- методический подход к оценке качества управления, учитывающий изменения условий деятельности предприятия;
- практичность подхода к оценке качества управления.

Измерение и оценивание результатов на основе показателей, отражающих количественную сторону деятельности предприятия, не составляет особого труда, поскольку существует методика экономического анализа. Однако для оценки качества управления недостаточно знать только

значения и уровень достигнутых экономических показателей, необходимо также оценить их структуру, т.е. расположение (соотношение) в определенной последовательности в зависимости от избранных приоритетов в изменении их значений.

Видный отечественный ученый И.М. Сыроежин отмечал: «...качество - динамика ее [деятельности] структуры» и далее: «...движение качества деятельности - это прежде всего движение структуры его результатов»<sup>55</sup>.

И.М. Сыроежин решает задачу измерения и оценки эффективности и качества производственно-хозяйственной деятельности на основе предложенного им метода оценки структуры экономического роста<sup>56</sup>, впоследствии получившего развитие в работах ряда авторов, которые, используя понятия пропорциональность экономического роста, динамический нормативный ряд, стремятся оценить деятельность организационной системы на макро- и мезоуровнях с позиций требований эффективного развития и разработать рекомендации по оптимизации разрабатываемых планов с помощью установления определенных соотношений в росте экономических показателей<sup>57</sup>. Пропорции роста показателей, таким образом, превращаются в самостоятельный объект исследования и управления.

Идея оценки структуры показателей оказалась пригодной и для оценки качества управления. Однако цели и особенности содержания понятия <качество управления> потребовали адаптации идеи, уточнения отдельных положений метода. Отметим, что количественные показатели, взятые по отдельности и характеризующие какую-либо одну сторону деятельности предприятия, неэффективны при оценке качества управления. Необходима совокупность измерителей этого экономического явления.

Измерение и оценка качества управления могут осуществляться с помощью метода распознавания образов, т.е. путем сравнения оцениваемой

<sup>55</sup> Сыроежин И.М. Система показателей эффективности и качества. - М.: Экономика, 1980. - С. 15.

<sup>56</sup> Сыроежин И.М. Планомерность. Планирование. План (теоретические очерки). - М.: Экономика, 1986.

<sup>57</sup> Новиков В. К методике анализа и прогнозирования эффективности производства // Экономист. - 1992. - № 8. - С. 46-52.

структуры показателей (за определенный период) со структурой, определяемой в качестве эталона (норматива).

Нормативная структура представляет собой упорядоченный ряд показателей, проектируемый с учетом условий наилучшего, т.е. качественного использования ресурсов и возможностей предприятия, исходя из характера поставленных целей, ситуации и этапа развития предприятия.

Оцениваемая (фактическая) структура показателей может представлять любые их комбинации и отражать сложившиеся приоритеты в реальных условиях действия системы менеджмента.

Отклонения в структуре показывают уровень качества управления, достигнутый за определенный период. По величине отклонения можно судить о содержании и характере деятельности в области решения проблем, допущенных ошибках в разработке и реализации стратегий развития.

Число показателей в структурах устанавливается исходя из целей оценки, наличных ресурсов и требований к точности. Причем для оценки качества управления предприятием в целом должна рассматриваться только та группа показателей, которая является общесистемной. Для других уровней управления следует использовать свою детализированную структуру показателей.

Эффективность метода во многом зависит и от научных позиций исследователя, адекватности понимания анализируемых ситуаций, имеющихся аналогий, успешных примеров и навыков решения схожих проблем.

Процесс оценки качества управления можно выстроить по следующему алгоритму:

1. Идентифицировать условия деятельности элемента социально-экономической системы;
2. Выразить целевую функцию предприятия количественно и осуществить ее декомпозицию;
3. Определить состав показателей, отражающих результаты

рыночного роста и состояние потенциала предприятия, представив их в виде первичной информации;

4. Осуществить отбор показателей;

5. Установить нормативные соотношения в изменении отобранных показателей, т.е. построить нормативные структуры показателей в соответствии с условиями рыночной среды и внутренними условиями развития;

6. Осуществить выбор нормативной структуры с учетом ситуационных характеристик и особенностей этапа развития предприятия;

7. Определить фактическую структуру показателей, отражающую сложившиеся приоритеты в использовании и развитии потенциала;

8. Оценить соотношение нормативной и фактической структур показателей;

9. Сделать выводы о достаточности/ недостаточности этого уровня и результативности применяемых стратегий развития предприятия. Если оценка используется для оперативного совершенствования деятельности подразделений и процесса принятия управленческих решений, то следует продолжить;

10. Выявить внешние и внутренние факторы, обусловившие значения и приоритеты показателей фактической структуры, установить их влияние;

11. Разработать и осуществить мероприятия по повышению качества управления, предусмотрев улучшение организации потенциала и повышение степени его системности;

12. Вновь оценить достигнутый уровень качества управления, т.е. осуществить возврат к п.п. 1-11.

Установление нормативной структуры показателей - процедура сложная: приходится определять характер и особенности рыночного развития предприятия, эвристически устанавливать состав и приоритетность

показателей, учитывая динамичность и сложность рыночных ситуаций, влияющих на поведение товаропроизводителей.

Для обоснования нормативной структуры рассмотрим такой тип роста предприятия, при котором удовлетворение потребностей клиентов рассматривается как условие эффективного расширенного воспроизводства. Производственно-хозяйственная деятельность компании ориентируется на создание товара большей полезности.

Общим условием, при котором согласуются экономические интересы производителя и потребителя товара, можно считать следующие: прирост полезности (П) товара должен быть больше, чем прирост цены (Ц) на него, а прирост цены должен быть выше, чем прирост производственных и сбытовых издержек (И), т.е.  $ДП > ДЦ > ДИ$ .

Полезность товара - это стоимостная и психологическая оценка удовлетворения потребности в результате его использования. Полезность определяется характеристиками товара, а также экономическими факторами: ценой, операционными издержками при его использовании, ценовой эластичностью и др. Таким образом, повышение ценности товара связано либо с улучшением наиболее важных для потребителя характеристик, либо со снижением цены, либо одновременно и с тем, и с другим. Полезность товара отражает его конкурентоспособность.

Составляющие неравенства могут быть представлены в различных комбинациях, отражающих, по сути, концепцию бизнеса, выраженную в определенной системе показателей.

При всем многообразии стратегий, используемых для достижения успеха в бизнесе, выбор принципиальных решений ограничен и сводится к тому, чтобы обеспечить:

- увеличение полезности производимого продукта без соответствующего роста издержек;
- сохранение достигнутого уровня полезности при меньших издержках;

- переход на иной уровень полезности и цены.

Первые два направления ориентированы на внутренние факторы компании, третье - на одновременное изменение ее внутренних и внешних факторов.

Рассмотрим основные положения, которыми следует руководствоваться при формировании нормативной структуры показателей.

1. Структура должна включать следующие группы объемных показателей: целевой функции, результатов использования потенциала компании и затрат. При этом необходимо все разноразмерные показатели преобразовать, т.е. привести к одной размерности или выразить в безразмерных единицах.

Формирование структуры показателей будет определяться в основном характером стратегий компании и квалификацией их разработчиков. Универсальных структур показателей не бывает, как не бывает универсальных, абстрактных управленческих решений. Поскольку управление всегда конкретно, т.е. исходит из особенностей состояния управляемого объекта, структура показателей должна отражать условия, в которых существует и действует изучаемый объект.

2. Нормативный ряд показателей должен начинаться с целевой функции, отражающей значимость элемента в социально-экономической системе, его успехи на рынке. По отношению к остальным показателям она должна иметь приоритетные темпы роста.

Из сказанного выше следует, что нормативная структура - это специализированная структура показателей, которая должна формироваться исходя из стратегий поведения компании в условиях рынка, т.е. конкретных условий производственной, сбытовой и иной деятельности компании.

3. Следующее условие упорядочения показателей по их важности состоит в том, что вслед за показателем целевой функции должны располагаться показатели, отражающие результативность использования потенциала компании, а затем - показатели трудовых, материальных и иных

затрат. Тем самым в нормативной структуре закрепляется требование: количественные показатели, взятые по отдельности и характеризующие какую-либо одну сторону деятельности предприятия, неэффективны при оценке качества управления. Необходима совокупность измерителей этого экономического явления требование повышения эффективности деятельности социально-экономической системы.

Наибольшую сложность на этом этапе представляет внутригрупповое ранжирование показателей. Здесь из-за многообразия ситуаций и используемых на практике конкретных стратегий мы имеем дело с множеством комбинаций в расстановке приоритетов показателей. Поэтому логика ранжирования должна исходить из предпочтений для изучаемых ситуаций.

Для разработки нормативных структур показателей можно применять процедуры экспертного опроса. Точность оценок во многом зависит от экспертов, в качестве которых выступают руководители высшего и среднего ранга.

Сформированная нормативная структура показателей - это модель обоснованности и результативности использования ресурсов предприятия, которая исходит из определенного состава и структуры факторов (переменных), задействованных в управлении предприятием.

Качество управления оценивается количественной характеристикой степени сходства нормативной и фактической структур показателей. Для порядковых структур количественной характеристикой степени сходства служит теснота ранговой корреляции. В математической статистике она определяется коэффициентом ранговой корреляции Спирмена. (В работах И.М. Сыроежина приводятся доказательства и обоснования возможности использования этой характеристики для оценки разнообразных вариантов неупорядоченности рангов показателей в структурах.) Заметим, что частые изменения значений коэффициентов корреляции с положительных на

отрицательные, и наоборот, причем с большой амплитудой, можно интерпретировать как неупорядоченное, несогласованное управление.

Если фактический ряд показателей соответствует или приближается к нормативному, степень организованности потенциала, эффективность реакций системы управления будут соответствовать выбранной рыночной цели. В противном случае, т.е. когда эти две структуры расходятся, мы получаем сигнал о неправильно выбранных способах достижения цели и, следовательно, о снижении качества управления. Наихудшее состояние наступает, если фактическая структура показателей обратна нормативной.

Исследование работы нескольких машиностроительных предприятий выявило значительную амплитуду изменения показателя качества управления. Отметим волнообразный характер изменения соответствующего коэффициента корреляции, при котором длина волн колеблется в пределах двух лет.

Это свидетельствует о том, что управление социально-экономической системой осуществляется в условиях большой неопределенности, вызванной как нестабильностью внешней среды, так и растерянностью руководства при решении проблем адаптации к рынку. Следовательно, в управлении предприятием отсутствует перспективная линия поведения на рынке. В этих условиях неизбежны частые смены целей, задач, направлений и приоритетов деятельности, что приводит к убывающей результативности работы и не позволяет последовательно повышать конкурентоспособность предприятия. Недостаточное знание рыночной ситуации, конкурентов, финансовые трудности, отсутствие квалифицированных работников на ключевых постах и др. не позволяют предприятию разрабатывать четкие стратегии развития.

Поскольку оценка качества управления является обобщенной и призванной выявлять и отражать тенденции ее изменения во времени, она подводит общий итог усилиям работников многих служб, служит базой для проведения детализованной оценки, осуществляемой с помощью факторного, системного, морфологического, функционально-стоимостного и других

известных методов анализа, результаты которых используются для выработки конкретных технических, организационных и иных решений.

Экспертные опросы, проведенные среди главных специалистов и руководителей предприятий различных отраслей, подтвердили обоснованность и приемлемость изложенного подхода к оценке качества управления и позволили расширить представление о возможностях его использования. Помимо основного назначения, с его помощью можно:

- выявлять недостатки планирования;
- расширить возможности анализа производственно-хозяйственной деятельности, введя новые способы измерения;
- обнаружить на ранних стадиях наступление кризисных состояний предприятия;
- глубже понять характер процессов формирования и реструктуризации системы управления и потенциала предприятия;
- обеспечить системность в работе инженерных и функциональных служб и большую обоснованность разработки стратегических направлений развития и др.

Оценка качества управления наукоемким производством в регионе должна учитывать следующие ключевые категории показателей:

- показатели социально-экономического развития региона (как показатели рыночного контроля качества управления), обусловленные развитием наукоемкого производства, включающие темпы роста валового регионального продукта (ВРП), изменение показателя качества жизни населения, динамику среднего уровня заработной платы в производстве, темпы роста индекса промышленного производства;
- показатели качества административного регулирования (как индикаторы качества с позиций бюрократического контроля) в отношении наукоемкого производства, включающие обеспеченность данной сферы нормативно-правовыми актами, соблюдение сроков исполнения

государственными органами установленных процедур регулирования деятельности наукоемкого производства;

- показатели качества взаимоотношений государственных органов с домохозяйствами и хозяйствующими субъектами региона, возникающих в процессе управления развитием наукоемкого производства (как характеристики качества управления с точки зрения кланового контроля), включающие степень удовлетворенности государственными услугами, прозрачность процедур государственного регулирования развития наукоемкого производства и качество обработки рекламаций на управляющие воздействия.

В то же время необходимо отметить, что большинство авторов, исследующих диагностический аппарат оценки эффективности регионального управления развитием экономического потенциала предприятий и комплексов, определяют, что в качестве базовых функций такой оценки целесообразно использовать экспоненциальные. Экспоненциальная функция представляет собой выражение  $\exp(x) = e^x$ , где  $e$  – основание натуральных логарифмов. Комплексная экспонента — математическая функция, задаваемая соотношением  $f(z) = e^z$ , где  $z$  есть комплексное число. Комплексная экспонента определяется как аналитическое продолжение экспоненты  $f(x) = e^x$  вещественного переменного  $x$ . Определим также формальное выражение  $e^z = e^{x+iy} = e^x \cdot e^{iy}$ .

Определенное таким образом выражение на вещественной оси будет совпадать с классической вещественной экспонентой. Для полной корректности построения необходимо доказать аналитичность функции  $e^z$ , то есть показать, что  $e^z$  разлагается в некоторый сходящийся к данной функции ряд. Указанные уточнения необходимы для того, чтобы сформулировать, какой именно подход к математическому моделированию оценки эффективности управления развитием региона на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов целесообразно

использовать в сложившихся условиях неравномерного развития внешней среды мезоуровневой социально-экономической системы.

Проведенный в рамках диссертационного исследования анализ зависимости результативности использования экономического потенциала и рентабельности продаж региональных предприятий и комплексов сферы материального производства позволил определить, что между указанными параметрами существует сильная положительная зависимость (коэффициент корреляции составил +0,8174), имеющая экспоненциальный характер (см. рис. 2.2).

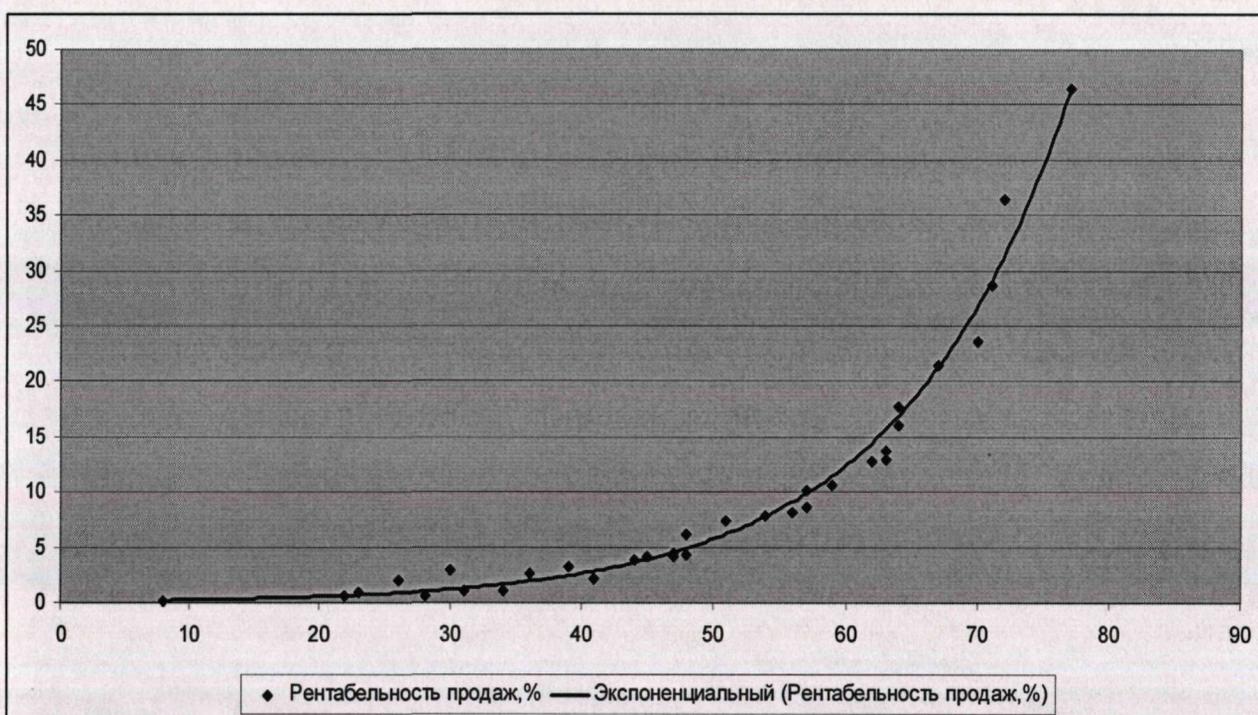


Рис.2.2. Зависимость рентабельности продаж предприятия региона от уровня эффективности использования его экономического потенциала

Как видно из приведенного рисунка, результаты анализа сформированной выборки представляют собой экспоненциальную зависимость, определенную методом наименьших квадратов по следующей формуле. Таким образом, зависимость рентабельности продаж может быть выражена следующим образом:

$$R_{sal} = k_d e^{kEPL},$$

где  $R_{sal}$  — рентабельность продаж, %;

$k_d$  – постоянная, отражающая существующую зависимость рентабельности продаж предприятия региона от уровня эффективности использования его экономического потенциала, варьирующуюся по сферам экономической деятельности;

$k$  – постоянная, отражающая существующую экспоненциальную зависимость, варьирующуюся по сферам экономической деятельности;

$EPL$  – уровень эффективности использования экономического потенциала регионального предприятия,  $0 \div 100$ .

Оценка уровня эффективности использования экономического потенциала регионального предприятия, в свою очередь, проводится следующим образом:

$$EPL = \sum w_i EPL_i,$$

где  $w_i$  – удельный вес значимости  $i$ -той составляющей экономического потенциала предприятия или комплекса региона, доля;

$EPL_i$  – уровень эффективности использования  $i$ -той составляющей экономического потенциала регионального предприятия, балл ( $0 \div 100$ ).

В рамках данного расчета удельные веса значимости определяются характерными особенностями развития сфер экономической деятельности в конкретной мезоуровневой социально-экономической системе.

По итогам проведенного исследования методических аспектов обеспечения развития региона на основе управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов можно констатировать необходимость изучения ключевых направлений совершенствования данной системы и ключевых процессов, реализуемых в рамках данной системы.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И КОМПЛЕКСОВ**

#### **3.1. Управление региональными рисками развития потенциала предприятий и комплексов в мезоуровневой системе**

В целях оценки рисков регионального развития в первую очередь представляется целесообразным рассмотреть содержание собственно категории риск. Риск толкуют как вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом развития событий. Практикующие экономисты также понимают под словом «риск» все предпосылки как внутренние, так и внешние, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени наблюдения. Рассматривая «риск» как более узкое понятие, можно сделать вывод о том, что причиной всех потерь является «риск деятельности предприятия, обусловленный отраслевым характером», ведь, как известно, никакой бизнес невозможен без риска. При этом формулировки понятия «риск» можно объединить в три группы. Первая группа: риск оценивается как сумма произведений возможных ущербов, взвешенных с учетом их вероятности. Вторая группа: риск оценивается как сумма рисков от принятия решения и рисков внешней среды (независимых от наших решений). Третья группа: риск определяется как произведение вероятности наступления отрицательного события на степень отрицательных последствий.

Приведенные выше характеристики риска объединяет нечто общее, а именно возможность понести определенные потери или не в полной мере достигнуть конечного экономического или финансового результата в ходе производственного процесса. При этом риск – это не безысходность, не отчаяние, а вполне осознанная жизненная позиция как отдельного

индивидуума, так и любого юридического лица. Полностью исключить риск невозможно, но знание наиболее существенных рисков позволяет сократить возможные его последствия и сохранить жизнеспособность бизнеса, или обеспечить реализацию проекта.

Рассмотрим теперь классификацию рисков, которым подвержена деятельность любого хозяйствующего субъекта в регионе.

*Предпринимательский риск* имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды по отношению к предпринимательской фирме. Внешняя среда включает в себя объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых фирма осуществляет свою деятельность и к динамике которых она вынуждена приспосабливаться. Неопределенность ситуации предопределяется тем, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью. Сказывается также и отсутствие четкости в определении целей, критериев и показателей их оценки (сдвиги в общественных потребностях и потребительском спросе, появление технических и технологических новшеств, изменение конъюнктуры рынка, непредсказуемые природные явления).

Наличие предпринимательских рисков - это, по сути дела, обратная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, следовательно, по мере развития рыночных отношений в нашей стране будет усиливаться неопределенность и предпринимательский риск.

Под *финансовым риском* предприятия понимается вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода и капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности. На современном этапе к числу основных видов финансовых рисков предприятия относятся следующие:

- Риск снижения финансовой устойчивости (или риск нарушения равновесия финансового развития). Этот риск генерируется несовершенством структуры капитала (чрезмерной долей используемых заемных средств), порождающим несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объемам. Природа этого риска и формы его проявления рассмотрены в процессе изложения действия финансового леввериджа. В составе финансовых рисков о степени опасности (генерированные угрозы банкротства предприятия) этот вид риска играет ведущую роль.

- Риск неплатежеспособности предприятия. Этот риск генерируется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим разбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени. По своим финансовым последствиям этот вид риска также относится к числу наиболее опасных.

- Инвестиционный риск. Он характеризует возможность возникновения финансовых потерь в процессе осуществления инвестиционной деятельности предприятия. В соответствии с видами этой деятельности разделяются и виды инвестиционного риска – риск реального инвестирования и риск финансового инвестирования. Все рассмотренные виды финансовых рисков, связанных с осуществлением инвестиционной деятельности, относятся к так называемым «сложным рискам», подразделяющимся в свою очередь на отдельные их подвиды. Так, например, в составе риска реального инвестирования могут быть выделены риски несвоевременного завершения проектно-конструкторских работ; несвоевременного окончания строительно-монтажных работ; несвоевременного открытия финансирования по инвестиционному проекту; потери инвестиционной привлекательности проекта в связи с возможным снижением его эффективности и т.п. Так как все подвиды инвестиционных рисков связаны с возможной потерей капитала предприятия, они также включаются в группу наиболее опасных финансовых рисков.

- **Инфляционный риск.** В условиях инфляционной экономики он выделяется в самостоятельный вид финансовых рисков. Этот вид риска характеризуется возможностью обесценения реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции. Так как этот вид риска в современных условиях носит постоянный характер и сопровождает практически все финансовые операции предприятия, в финансовом менеджменте ему уделяется постоянное внимание.

- **Процентный риск.** Он состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной). Причиной возникновения данного вида финансового риска (если элиминировать ранее рассмотренную инфляционную его составляющую) является изменение конъюнктуры финансового рынка под воздействием государственного регулирования, рост или снижение предложения свободных денежных ресурсов и другие факторы. Отрицательные финансовые последствия этого вида риска проявляются в эмиссионной деятельности предприятия (при эмиссии как акций, так и облигаций), в его дивидендной политике, в краткосрочных финансовых вложениях и некоторых других финансовых операциях.

- **Валютный риск.** Этот вид риска присущ предприятиям, ведущим внешнеэкономическую деятельность (импортирующим сырье, материалы и полуфабрикаты и экспортирующим готовую продукцию). Он проявляется в недополучении предусмотренных доходов в результате непосредственного взаимодействия изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций. Так, импортируя сырье и материалы, предприятие проигрывает от повышения обменного курса соответствующей иностранной валюты по отношению к национальной. Снижение же этого курса определяет потери предприятия при экспорте готовой продукции.

- **Депозитный риск.** Этот риск отражает возможность невозврата депозитных вкладов (непогашения депозитных сертификатов). Он встречается относительно редко и связан с неправильной оценкой и неудачным выбором коммерческого банка для осуществления депозитных операций предприятия. Тем не менее, случаи реализации депозитного риска встречаются не только в нашей стране, но и в странах с развитой рыночной экономикой.

- **Кредитный риск.** Он имеет место в финансовой деятельности предприятия при предоставлении товарного (коммерческого) или потребительского кредита покупателям. Формой его проявления является риск неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию, а также превышения расчетного бюджета по инкассированию долга.

- **Налоговый риск.** Этот вид финансового риска имеет ряд проявлений: вероятность введения новых видов налогов и сборов на осуществление отдельных аспектов хозяйственной деятельности; возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов; изменение сроков и условий осуществления отдельных налоговых платежей; вероятность отмены действующих налоговых льгот в сфере хозяйственной деятельности предприятия. Являясь для предприятия непредсказуемым (об этом свидетельствует современная отечественная фискальная политика), он оказывает существенное воздействие на результаты его финансовой деятельности.

- **Структурный риск.** Этот вид риска генерируется неэффективным финансированием текущих затрат предприятия, обуславливающим высокий удельный вес постоянных издержек в общей их сумме. Высокий коэффициент операционного левеиджа при неблагоприятных изменениях конъюнктуры товарного рынка и снижении валового объема положительного денежного потока по операционной деятельности генерирует значительно более высокие темпы снижения суммы чистого денежного потока по этому

виду деятельности (механизм проявления этого вида риска подробно рассмотрен при изложении вопроса операционного леведреджа).

- Криминогенный риск. В сфере финансовой деятельности предприятий он проявляется в форме объявления его партнерами фиктивного банкротства; подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; хищения отдельных видов активов собственным персоналом и другие. Значительные финансовые потери, которые в связи с этим несет предприятия на современном этапе, обуславливают выделение криминогенного риска в самостоятельный вид финансовых рисков.

- Прочие виды рисков. Группа прочих финансовых рисков довольно обширна, но по вероятности возникновения или уровню финансовых потерь она не столь значима для предприятий, как рассмотренные выше. К ним относятся риски стихийных бедствий и другие аналогичные «форс-мажорные риски», которые могут привести не только к потере предусматриваемого дохода, но и части активов предприятия (основных средств; запасов товарно-материальных ценностей); риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций (связанный с неудачным выбором обслуживающего коммерческого банка); риск эмиссионный и другие.

*Экономический риск* включает в себя следующие факторы неопределенности: состояние экономики; проводимая государством экономическая бюджетная, финансовая, инвестиционная и налоговая политика; рыночная и инвестиционная конъюнктура; цикличность развития экономики и фазы экономического цикла; государственное регулирование экономики; зависимость национальной экономики; возможное невыполнение государством своих обязательств (частичная или полная экспроприация частного капитала, различного рода дефолты, прекращения договоров и другие финансовые потрясения) и т.д.

*Политические риски* связаны со следующими факторами неопределенности, оказывающими влияние на политическую составляющую при осуществлении инвестиционной деятельности: выборы различных уровне; изменения в политической ситуации; изменения в осуществляемого государством политического курса; политическое давление; административное ограничение инвестиционной деятельности; внешнеполитическое давление на государство; свобода слова; сепаратизм; ухудшение отношений между государствами, что может плохо отразиться на деятельности совместных предприятий и т.д.

*Социальные риски* связаны с факторами неопределенности, оказывающими влияние на социальную составляющую инвестиционной деятельности, как-то: социальная напряженность; забастовки; выполнение социальных программ. Социальная составляющая, обусловлена стремлением личностей создавать социальные связи, оказывать друг другу помощь, придерживаться взятых на себя взаимных обязательств; ролью, которую они играют в обществе; служебными отношениями; моральными и материальными стимулами; существующими и возможными конфликтами и традициями и т.д. Предельным случаем социального риска является личностный риск, который связан с невозможностью точного предсказания поведения отдельных личностей в процессе их деятельности и обусловлен человеческим фактором.

*Экологические риски* связаны со следующими факторами неопределенности, оказывающими влияние на состояние окружающей среды в государстве, регионе и влияющими на деятельность инвестируемых объектов: загрязнение окружающей среды, радиационная обстановка, экологические катастрофы, экологические программы и экологические движения, такие как «Green peace» и т.д. Экологические риски подразделяются на следующие виды:

- **техногенные риски**, относящиеся к чрезвычайным ситуациям, связанные со следующими факторами: техногенные катастрофы на

предприятиях, вызывающие заражение окружающей среды радиоактивными, отравляющими и иными вредными веществами;

- **природно-климатические риски** связаны со следующими факторами неопределенности, оказывающими влияние на реализацию инвестиционного проекта: географическое расположение объекта; природные катаклизмы (наводнения, землетрясения, штормы и др.); климатические катаклизмы; специфика климатических условий (засушливый, континентальный, горный, морской и т.п. климат); наличие полезных ископаемых, лесных и водных ресурсов и т.д.;

- **социально-бытовые риски** связаны со следующими факторами неопределенности, оказывающими влияние на реализацию инвестиционного проекта: заболеваемость населения и животных инфекционными заболеваниями; массовые распространения вредителей растений; анонимные звонки о минировании различных объектов и т.д.

*Законодательно-правовые риски* связаны со следующими факторами неопределенности, оказывающими влияние на реализацию инвестиционного проекта: изменения действующего законодательства; противоречивость, неполнота, незавершенность, неадекватность законодательно-правовой базы; законодательные гарантии; отсутствие независимости судопроизводства и арбитража; некомпетентность или лоббирование интересов отдельных групп лиц при принятии законодательных актов; неадекватность существующей в государстве системы налогообложения и т.д.

*Банковские риски* - это непосредственно кредитный, процентный и валютный риски, а также риск несбалансированной ликвидности. Кроме этих видов рисков, составляющими общего финансового риска коммерческого банка являются и внешние риски, к которым можно отнести отраслевые риски, риски региона или страны, риски финансовой устойчивости заемщиков. Эти риски носят общий характер, но при этом могут оказывать серьезное влияние на финансовое положение банка.

Можно выделить еще одну группу банковских рисков, которые хотя и связаны с деятельностью конкретного коммерческого банка, но не являются исключительно банковскими. К ним можно причислить операционные риски, в частности риски, возникающие при заключении сделок и при оформлении операций. Они не связаны с особенностями деятельности кредитных учреждений и могут быть свойственны различным субъектам хозяйствования. В ряде случаев риски при заключении сделок и при оформлении операций являются следствием юридического риска, который особенно остро ощущается в странах с нестабильным и недостаточно развитым банковским и другим законодательством. Частые изменения нормативной базы могут являться причиной возникновения убытков по сделкам, являющимися в момент их заключения потенциально прибыльными.

Достаточно сложно четко разграничить все риски, с которыми сталкиваются коммерческие банки в процессе своего функционирования, на непосредственно банковские и общие. Часто в экономической литературе осуществляется группировка банковских рисков по различным видам банковских операций, например: риск расчетных операций, кредитный риск, риск операций с иностранной валютой, риск депозитных операций, риск операций банка с ценными бумагами. При такой классификации по каждой группе рассматриваются риски, непосредственно вытекающие из особенностей проведения тех или иных видов банковских операций, а также изучается зависимость этих операций от внешних рисков.

Такой подход к классификации банковских рисков несколько ограничен, так как, помимо рисков в разрезе отдельных видов банковских операций, существует и комплексные риски, например, риск ликвидности банка. При изучении банковских рисков всегда следует учитывать их взаимосвязь.

*Процентный риск* – это риск для прибыли возникающий из-за неблагоприятных колебаний процентной ставки, которые приводят к

повышению затрат на выплату процентов или снижению дохода от вложений и поступлений от предоставленных кредитов.

Фирма, идущая на поглощение другой фирмы, через некоторое время окажется в зоне процентного риска, если это приобретение финансируется за счет заемных средств, а не путем выпуска акций.

Банки и другие финансовые учреждения, которые обладают значительными средствами, приносящими процентный доход, обычно в большей мере подвержены процентному риску. Если фирма взяла значительные кредиты, то неэффективное управление процентными рисками может привести фирму на грань банкротства.

Изменения процентных ставок влекут за собой несколько разновидностей риска.

- Риск увеличения расходов по уплате процентов или снижения дохода от инвестиций до уровня ниже ожидаемого из-за колебаний общего уровня процентных ставок.

- Риск, связанный с таким изменением процентных ставок после принятия решения о взятии кредита, которое не обеспечивает наиболее низких расходов по уплате процентов.

- Риск принятия такого решения о предоставлении кредита или осуществлении вложений, которое в результате не приведет к получению наибольшего дохода из-за изменений процентных ставок, произошедших после принятия решения.

- Риск того, что сумма расходов по уплате процентов по кредиту, взятому под фиксированный процент, окажется более высокой, чем в случае кредита под плавающий процент, или наоборот. Чем больше подвижность ставки (регулярность ее изменений, их характер и размеры), тем больше процентный риск.

Риск для заемщика имеет двойственную природу. Получая заем по фиксированной ставке, он подвергается риску из-за падения ставок, а в случае займа по свободно колеблющейся ставке он подвергается риску из-за

их увеличения. Риск можно снизить, если предугадать, в каком направлении станут изменяться процентные ставки в течение срока займа, но это сделать достаточно сложно. Риск для кредитора – это зеркальное отображение риска для заемщика. Чтобы получить максимальную прибыль, банк должен предоставлять кредиты по фиксированной ставке, когда ожидается падение процентных ставок, и по плавающей ставке, когда ожидается их повышение. Инвестор может помещать средства на краткосрочные депозиты или депозиты с колеблющейся процентной ставкой и получать процентный доход. Инвестор должен предпочесть фиксированную процентную ставку, когда предполагается падение процентных ставок, и колеблющуюся, когда ожидается их рост. Изменение процентных ставок в зависимости от срока займа можно выразить с помощью кривой процентного дохода. Нормальной кривой процентного дохода считается восходящая кривая. Она означает, что процентные ставки для долгосрочных займов обычно выше, чем для краткосрочных, и тем самым компенсируют кредиторам связанность их средств на более длительный срок и более высокий кредитный риск в случае долгосрочных займов. Точка зрения банка на процентный риск отличается от точки зрения его корпоративных клиентов. Процентный риск для финансовых учреждений бывает базовым и риском временного разрыва.

Базовый риск связан с изменениями в структуре процентных ставок. Базовый риск возникает, когда средства берутся по одной процентной ставке, а ссужаются или инвестируются по другой. Риск временного разрыва возникает, когда займы получают или предоставляют по одной и той же базовой ставке, но с некоторым временным разрывом в датах их пересмотра по взятым и предоставленным кредитам. Риск возникает в связи с выбором времени пересмотра процентных ставок, поскольку они могут измениться в промежутке между моментами пересмотра.

*Производственный риск* связан с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами

неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

Производственный риск возникает из-за основных причин, к которым относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;
- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;
- увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а так же за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;
- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;
- увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;
- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования отечественных предприятий.

*Технический риск* определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта

оборудования собственными силами предпринимательской фирмы.

*Технические риски* можно подразделить (отнести):

- вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;
- вероятность потерь в результате недостижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;
- вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;
- вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;
- вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования и т. д.

Следует отметить, что технический риск относится к группе внутренних рисков, поскольку предприниматель может оказывать на данные риски непосредственное влияние и возникновение их, как правило, зависит от деятельности самого предпринимателя.

*Отраслевой риск* – это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

При анализе отраслевого риска необходимо учитывать следующие факторы:

- деятельность фирм данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный (выбранный) период времени;
- насколько деятельность фирм данной отрасли устойчива по сравнению с экономикой страны в целом;

- каковы результаты деятельности различных предпринимательских фирм внутри одной и той же отрасли, имеется ли значительное расхождение в результатах.

*Инновационный риск* – это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Инновационные риски возникают в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвестиции будут приносить предпринимательской фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации фирма сталкивается лишь с одним видом риска – возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

- при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия качества товара или услуги в связи с использованием старого оборудования;

- при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает в себя: риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги; риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не подходит для производства иной продукции, в случае неудачи.

В литературе по теории бизнеса часто можно встретить с терминами «высокий риск» и «слабый риск». В данном случае речь идет о различных уровнях риска. Уровень риска зависит от отношения масштаба ожидаемых потерь к объему имущества предпринимательской фирмы, а также от вероятности наступления этих потерь.

*Ценовой риск* – это риск потерь (прямых убытков либо недополученной прибыли) в результате неблагоприятного изменения рыночных цен. Ценовой риск ограничен по сфере своего проявления: в отличие от валютного и процентного рисков, затрагивающих практически всех участников финансовых рынков, с ним сталкиваются только участники рынка, работающие с ценными бумагами либо другими торгуемыми ценностями (драгметаллами и т.п.). По величине возможных потерь, вероятных в рамках нормальной рыночной конъюнктуры, ценовой риск часто доминирует как по сравнению с процентным, так и по сравнению с валютным риском.

*Кадровый риск* – это риск потерь (прямых убытков либо недополученной прибыли) в результате неблагоприятного изменения в структуре или качестве персонала предприятия. Примером возникновения данного риска может служить снижение профессионализма сотрудников при необходимости модернизации производственных процессов.

*Управленческий риск* – это риск потерь (прямых убытков либо недополученной прибыли) в результате нерационального функционирования аппарата управления. Примером управленческого риска может служить излишняя бюрократичность в отношении реализации основных и вспомогательных процессов.

*Организационный риск* – это риск потерь (прямых убытков либо недополученной прибыли) в результате нерациональной организации внутренней среды предприятия. В этом случае, например, может происходить потеря надежности социально-экономической системы (предприятия) вследствие недееспособности организационных связей.

В то же время не все из перечисленных рисков относятся к категории управляемых с точки зрения развития системы регионального управления использованием экономического потенциала предприятий и комплексов, что диктует необходимость отбора комплекса рисков, оказывающих определяющее влияние на развитие хозяйствующих субъектов.

На основе контент-анализа составляющих ключевых рисков мезоуровневого развития, а также существующих методик диагностики рисков, были выделены следующие наиболее существенные управляемые риски развития региона на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов: экономический, финансовый, социальный, экологический, криминальный, законодательный, предпринимательский, инновационный, отраслевой. Необходимость выделения управляемых рисков обусловлена тем, что в первую очередь необходимо обеспечить снижение рисковой составляющей, находящейся в сфере управления на мезо- или микроуровне, что позволит снизить общую рисковую нагрузку в процессе обеспечения развития региональной социально-экономической системы.

Вследствие того, что процесс развития мезоуровневой социально-экономической системы и ее микроуровневых подсистем, проводящих освоение экономического потенциала, является стохастическим и дискретным, оценку премии за риск, возникающей при реализации управляющего воздействия, направленного на повышение эффективности потенциала хозяйствующих субъектов, необходимо проводить на основе методики, применяемой при оценке рисков на основе сложного процента, адаптированной к условиям мезоуровневого управления:

$$r_{ex} = 1 + r + d_r / 1 + r_{fr} - 1,$$

где  $r$  – уровень риска, определенный как средневзвешенная экономического, финансового, социального, экологического, криминального, законодательного, предпринимательского, инновационного, отраслевого рисков, доля;

$d_r$  – ставка дисконтирования, используемая в расчетах, скорректированная на поправочный коэффициент, отражающий совокупный уровень риска при реализации регионального управленческого воздействия, направленного на повышение эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов, доля;

$r_{fr}$  – безрисковая ставка доходности мероприятий, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов, доля.

Использование данной скорректированной с учетом совокупного риска премии за риск должен использоваться в процессе ранжирования проектов и воздействий, направленных на повышение эффективности использования локальными хозяйствующими субъектами экономического потенциала, должен быть, согласно результатам опроса представителей бизнес-сообщества, органов власти региона и рейтинговых агентств, как минимум на 20% выше ожидаемой доходности налогоплательщиков при реализации стандартизированных мер регионального воздействия на развитие территориальной экономики. При этом получаемый в результате реализации такого мероприятия чистый дисконтированный доход будет определяться в соответствии с классической методикой оценки дисконтированных денежных потоков, в рамках которой в качестве коэффициента дисконтирования будет использоваться определенный по приведенной выше формуле коэффициент премии за риск.

Таким образом, ранжирование мер регионального воздействия должно проводиться в два этапа. На первом этапе отбираются меры воздействия с необходимым минимальным уровнем эффективности (как минимум на 20% выше ожидаемой доходности налогоплательщиков при реализации стандартизированных мер регионального воздействия на развитие территориальной экономики), а на втором этапе отобранные меры ранжируются в соответствии по признаку максимального чистого дисконтированного дохода, генерируемого в результате их реализации.

Определив особенности оценки рисков и применения соответствующих методик в процессах планирования управляющих воздействий по корректировке эффективности использования мезоуровневыми предприятиями экономического потенциала, представляется целесообразным перейти к исследованию возможностей

развития инновационной инфраструктуры для достижения поставленной в данном исследовании цели.

### **3.2. Развитие инновационной инфраструктуры региона как инструмент повышения эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона**

К числу актуальных вопросов формирования инновационной инфраструктуры поддержки предприятий и комплексов региона относятся разработка и обоснование форм частно-государственного партнерства. Рост российской экономики требует ускоренного развития и обновления многих инфраструктурных объектов. Потребность в капитальных вложениях в инфраструктурные объекты в России, по разным оценкам, составляет 240-300 млрд долл.<sup>58</sup>. Такие инвестиции самостоятельно не способны осуществить ни государство, ни бизнес. Лишь их партнерство делает возможным реализацию крупных проектов, что способствует общему развитию.

Основная особенность инновационной системы России, отличающая ее от технологически передовых стран, заключается в высокой доле государственного сектора исследований и разработок научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), небольшом числе крупных наукоемких корпораций и относительно слабом развитии малого инновационного бизнеса. Так, госсектор науки в России занимает по доле во внутренних затратах на НИОКР 72%, в нем работают 78% всех российских исследователей. При этом большая часть научных институтов - это государственные учреждения, что резко ограничивает возможности их участия в процессе взаимодействия с бизнесом и других формах коммерциализации созданных технологий. В результате большой накопленный потенциал научно-технических решений и технологий остается невостребованным, научные институты и ученые ограничены

---

<sup>58</sup> Хлунов А.В. Регулирование государственно-частного партнерства в инновационной сфере /А.В. Хлунов //Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №11. – С. 8-15

В развитых странах доля государства в финансировании НИОКР составляет 20-35%, причем собственно в государственных учреждениях осваивается небольшая часть этих средств, остальное идет по контрактам в предпринимательский сегмент. Высокий уровень участия предпринимательского сектора в выполнении НИОКР создает благоприятную основу для процесса коммерциализации результатов научных исследований. Инновационное развитие экономики не может быть обеспечено за счет бюджетного финансирования, но средства, выделяемые Правительством, могут послужить катализатором инновационных процессов - если в результате успешной реализации первых проектов бизнес сам убедится, что «это возможно».

Государственное управление и предпринимательство являются самостоятельными категориями, каждой из которых присущи свои принципиальные особенности. Однако в частно-государственном партнерстве происходит объединение этих различных по своей сути объектов экономики, которые через взаимодействие между собой на основе объединения своих ресурсов, прав и возможностей получают возможность более эффективно решать поставленные социально-экономические задачи и достигать лучших результатов.

В экономическом смысле партнерство строится как формализованная кооперация государственных и частных структур, создаваемая под конкретные цели и опирающаяся на соответствующие договоренности сторон.<sup>59</sup>

Важное место в партнерских отношениях государств и бизнеса занимают согласования интересов этих двух основных экономических субъектов. При этом частно-государственное партнерство представляет собой не простое сложение ресурсов, а обусловленное определенной мотивацией соглашение, где каждая из сторон партнерства имеет собственные цели и решает свои конкретные задачи. Интерес бизнеса

---

<sup>59</sup> Государство и бизнес: институциональные аспекты. – М.: ИМЭМО РАН. – 2006. – с.40.

проявляется в стабильности получения и увеличения прибыли, устойчивости получения доходов от совместных проектов. При этом обе стороны заинтересованы в успешном осуществлении партнерских проектов в целом. Для бизнеса проекты частно-государственного партнерства зачастую облегчают выход на мировые рынки капиталов, активизируют привлечение иностранных инвестиций в реальный сектор экономики. Для экономики регионов частно-государственное партнерство имеет особое значение, так как на его основе происходит развитие местных рынков капитала, товаров и услуг. Однако интересы государства и бизнеса могут не только не совпадать, но и быть прямо противоположными, поэтому важная роль в партнерстве отводится достижению сторонами баланса интересов в реализации этих проектов.

Баланс интересов двух сторон партнерства достигается за счет того, что каждая из сторон эти отношений вносит свой вклад в совместные проекты. Так, со стороны государства в проекты ЧГП вносятся полномочия собственника, налоговые льготы, предоставление гарантий. Государство может перераспределять при необходимости ресурсы с производственных программ на социальные цели (образование, здравоохранение, наука, культура), а это во многих случаях способствует улучшению инвестиционного климата в стране, что отражается положительно и на предпринимательской деятельности. В свою очередь, в ЧГП государство получает возможность в сфере инфраструктуры сместить акценты своей деятельности с конкретных проблем строительства и эксплуатации объектов на административно-контрольные функции. В связи с чем неизбежные при этом предпринимательские риски перераспределяются в сторону бизнеса. Общественная же значимость ЧГП заключается в том, что в конечном итоге выигрывает общество как глобальный потребитель более качественных услуг.

Государство может обеспечить существенный вклад в активизацию инновационного бизнеса как путем преодоления системных недостатков

экономической системы и специфики национальных рынков, так и решением конкретных текущих проблем инновационных компаний.<sup>60</sup>

В частно-государственном партнерстве за государством остаются основные рычаги регулирования и контроля, к числу которых относятся: тарифная политика, контроль за безопасностью, экологией, качеством обслуживания потребителей. Благодаря сохранению этих контрольных функций государство получает возможность предоставлять хозяйственную деятельность частному бизнесу, оставляя за собой контрольные рычаги за реализацией партнерских проектов.

Со стороны бизнеса вкладом в партнерские проекты являются: финансовые ресурсы, профессиональный опыт, эффективное управление, гибкость и оперативность в принятии решений, способность внедрять новые технологии и т.п. Участие предпринимательского сектора в совместных проектах обычно сопровождается внедрением более эффективных методов работы, совершенствованием техники и технологии, развитием новых форм организации производства, налаживанием эффективных кооперационных связей с поставщиками и подрядчиками.

Таким образом, специфика взаимоотношений между государством и частным бизнесом рамках ЧГП состоит в том, что партнерские отношения реализуются путем перераспределения правомочий собственности. Такой методологический подход к анализу категории партнерства позволяет избежать в ее трактовке идентификации с приватизацией или с ее особой формой - косвенной приватизацией. Основанием для такой трактовки является широта участия частных компаний в реализации правомочий собственности, передаваемых им в рамках проектов от государства - финансирование, проектирование, строительство, владение и эксплуатации государственных объектов.

---

<sup>60</sup> Национальный доклад «Инновационное развитие – основа ускоренного роста экономики Российской Федерации. – М.: Ассоциация менеджеров, 2006. – с. 76.

В соответствии с другим подходом, партнерство государства и бизнеса находится на границе государственного и частного секторов, не являясь ни приватизированными, ни национализированными институтами.<sup>61</sup>

Более конструктивный подход предложен В.Г.Варнавским, который предлагает рассматривать партнерство государства и бизнеса как особую, но вполне полноценную замену приватизационных программ, позволяющую реализовать потенциал частнопредпринимательской инициативы, с одной стороны, и сохранять контрольные функции государства в социально значимых секторах экономики, с другой.<sup>62</sup> При этом в отличие от приватизации как формы возмездной передачи государственной собственности в частную, в партнерствах право собственности за государством сохраняется. Однако при этом в рамках государственной собственности происходят существенные институциональные преобразования, позволяющие расширять участие частного бизнеса в выполнении части экономических, организационных, управленческих и иных функций. Оставаясь собственником, государство при этом сохраняет за собой и определенную степень хозяйственной активности.

Таким образом, признаком частно-государственного партнерства является участие в кооперационной цепочке государственных и частных структур по созданию добавленной стоимости. В свою очередь, процесс создания этой добавленной стоимости ориентирован на перераспределение задач и рисков между государственными и частными партнерами. При этом каждый партнер принимает на себя те задачи и ответственность, которые он может обеспечить с лучшим качеством и эффективностью.

При формировании механизма частно-государственного партнерства важной задачей государства становится поиск форм эффективного взаимодействия с бизнесом, имеющего наименее рисковое проявление через смягчение постоянно возникающих при этом противоречий, основанных на

---

<sup>61</sup> Шаринтер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора //Мир перемен. – 2004. - №2. С.13

<sup>62</sup> Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. - М.: Наука. – 2005. – С. 34-37

том, что каждая сторона стремится получить как можно больше прав, одновременно стараясь взять на себя минимальное количество обязательств.

В связи с чем сущность методов, средств и форм партнерских отношений государства и предпринимательских структур вытекает из особенностей использования частного - государственного партнерства, представляющего собой объединение в рамках совместного проекта государственных и частных компетенций, что, с одной стороны, позволяет правительству решать насущные проблемы с финансированием инфраструктурных объектов, а с другой — дает возможность частному бизнесу вкладывать деньги и получать гарантированную прибыль.

В современной экономической литературе приводится широкий спектр различных форм или видов частного-государственного партнерства<sup>63</sup>. Так, например, по мнению специалистов Международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» формы частного-государственного партнерства отличаются степенью ответственности, которую государство или частный сектор берут на себя за эксплуатацию и техническое обслуживание, капитальные вложения и текущее финансирование, коммерческий риск, а также тем, кому принадлежат активы, и длительностью сотрудничества. При этом выделяется шесть форм ЧГП с учетом наиболее частого их применения на практике, в том числе и через различные их комбинации: контракты на обслуживание; контракты на управление; договоры об аренде; контракты на строительство, эксплуатацию, передачу (СЭП) и их разновидности, концессия.

Необходимо учитывать, что государство в партнерстве с бизнесом стремится увеличить объем своего присутствия за счет создания специальной правовой структуры, целью которой является защита потребителей от монопольного ценообразования, обеспечение санитарных и экологических норм.

---

<sup>63</sup> Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: Формы, проекты, риски. – М.: Наука, 2005, с.23.

Объединение усилий государственных и частных ресурсов для решения социально важных задач в форме партнерства широко применяется в развитых странах Запада. Наибольшее распространение государственно-частное партнерство имеет в Великобритании, Канаде, Австралии, Франции, США.

В нашей стране механизм государственно-частного партнерства получил официальный статус в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2008 года, принятых Кабинетом министров в 2004 г.<sup>64</sup>

В развитых странах на создание механизма партнерства предпринимательского сообщества и государства ушли годы. Россия находится только в начале этого пути.

При этом необходимо учитывать, что государственно-частное партнерство в инновационной сфере имеет определенные особенности.

Вообще государственно-частное партнерство в инновационной области можно определить как совокупность организационно-правовых отношений и действий государства и частного бизнеса, направленных на построение инновационной экономики в стране.<sup>65</sup>

Главная функция государства в государственно-частном партнерстве - создание «правил игры» и комфортных условий для всех участников, подготовка соответствующих кадров, обеспечение необходимой базы данных по разработанным технологиям, а также их доступность коммерческим предприятиям.

Опыт реализации инновационных проектов, в которых совместно участвуют государство и бизнес, позволяет выявить следующие признаки, присущие этому типу партнерства:

1) стороны партнерства должны быть представлены как государственным, так и частным секторами экономики;

---

<sup>64</sup> Хлунов А.В. Регулирование государственно-частного партнерства в инновационной сфере /А.В. Хлунов //Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №11. – С. 8-15

<sup>65</sup> Там же.

2) взаимоотношения сторон фиксируются в официальных документах (договорах, контрактах и др.) и носят равноправный характер;

3) участники партнерства обязаны иметь общие цели и четкие взаимовыгодные интересы, объединять свои усилия для достижения этих рубежей, разделять между собой расходы и риски, а также участвовать в использовании полученных результатов.

Комплексные взаимоотношения государственно-частного партнерства, возникающие на основе договоров, представляют собой совокупность взаимосвязанных общей генеральной целью проектов и мероприятий, выполняемых в рамках одного из приоритетных направлений. К мероприятиям, выполняемым в рамках подобных проектов, могут быть отнесены фундаментальные исследования, прикладные разработки, опытно-конструкторские, технологические и экспериментальные разработки, патентование результатов этих работ, реализация мероприятий по развитию приборной базы, обеспечению функционирования уникальных стендов и установок участников проекта, развитию центров коллективного пользования, другие мероприятия.

В августе 2007 г. Правительство России утвердило Федеральную целевую программу «Развитие инфраструктуры наноиндустрии в Российской Федерации на 2008-2010 годы», государственным заказчиком-координатором которой стало Министерство образования и науки. Потребность в таком документе возникла в связи с возникшим разрывом между необходимостью проведения на высоком уровне исследований и разработок, научно-технологическим заделом в этой сфере и критически низким уровнем развития инфраструктуры нано индустрии, что не позволяет нашей стране стать достойным конкурентом на формирующемся мировом рынке, нано индустрии. Эта задача была сформулирована в Основах политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу, утвержденных Президентом Российской

Федерации 30 марта 2002 г., а затем конкретизирована в его инициативе «Стратегия развития nano индустрии».

Разработанная на основе этих документов ФЦП - это один из основных инструментов государственной политики инновационного развития nano индустрии. На ее финансирование направлено более 24,9 млрд руб. бюджетных денег, еще примерно 2,8 млрд руб. планируется привлечь из частных источников в форме государственно-частного партнерства. Эти средства будут выделены в дополнение к 130 млрд руб., которые государство в течение ближайших лет намерено передать в уставный капитал корпорации «РоснаноТех». В программе перечислены 42 организации, которые получат инвестиции в 2008-2010 гг., в их числе 31 вуз, где будут открыты научно-образовательные центры для подготовки специалистов. Головной организацией, выполняющей координацию исследований и разработок, на конкурсной основе определен Российский научный центр «Курчатовский институт».

ФЦП предусматривает, что инфраструктура этой отрасли должна создаваться не для отдельных организаций, а в виде национальной nano технологической сети, представляющей собой совокупность организаций различных форм собственности, выполняющих фундаментальные и прикладные исследования. Важно, чтобы они занимались разработкой и коммерциализацией технологий, деятельность которых в этой области координируется федеральными органами исполнительной власти на межотраслевом уровне.

Важнейшими элементами формируемой инфраструктуры nano индустрии являются:

- приборно-инструментальная и производственно-технологическая составляющая, которая характеризует материально-техническую и метрологическую базы различных направлений развития nano индустрии;
- информационно-аналитическая составляющая, обеспечивающая координацию работ, полноту и актуализацию сведений о перспективных

разработках, технологиях и кадровом потенциале в сфере нано индустрии в Российской Федерации и за рубежом;

– методическая составляющая, которая регламентирует безопасность создания и применения нано технологий и нано материалов, механизмы регулирования развития нано индустрии, обеспечивает гармонизацию российских и иностранных нормативных и методических документов по обеспечению единства измерений и подтверждения соответствия продукции нано индустрии.

Механизм реализации ФЦП заключается в выполнении всеми участниками цикла «планирование - реализация - мониторинг» показателей и ресурсов по каждому контракту или договору. В этой связи формируется детализированный план, включающий организационно-финансовые мероприятия. Не реже двух раз в год он будет уточняться Минобрнауки как государственным заказчиком-координатором на основе оценки достигнутых результатов. По мере необходимости будут разрабатываться и вноситься в правительство проекты федеральных законов и других нормативных актов.

Конечным результатом программы должны стать новые нано материалы и нанотехнологии, которые будут применяться в различных областях отечественной науки, техники и промышленности, послужат укреплению обороноспособности государства и найдут спрос за рубежом.

Ключевым фактором развития такого партнерства на федеральном и региональном уровнях остается создание у бизнеса мотивации вкладывать средства в проведение исследований и разработок, а также создание стимулов у научных организаций к поиску путей партнерства с предпринимательскими структурами.

Реализация механизмов привлечения бизнеса в процесс формирования приоритетов государственного финансирования исследований и разработок предполагает также совместное решение проблем государственно-частного партнерства на федеральном и региональном уровнях.

Механизм поддержки частно-государственного партнерства предусматривает предоставление субвенций или субсидий, бюджетное финансирование для федеральных государственных нужд, кредитование и т.д. Основной договорно-правовой формой партнерства в настоящее время является государственный контракт на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Однако многие специалисты считают, что более эффективной формой в российских условиях является договор простого товарищества (или договор о совместной деятельности). Под ним понимается соглашение между двумя или несколькими лицами, обязующимися соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели. Реализация этих достаточно отработанных организационно-правовых форм по-прежнему осложняется неурегулированностью прав на результаты интеллектуальной собственности, полученные с использованием средств бюджета.

Пока наиболее эффективной формой реализации партнерской системы развития инновационного бизнеса являются программы Фонда содействия малым предприятиям в научно-технической сфере. Этим фондом за прошедшие годы созданы работающие механизмы управления интеллектуальными активами, ориентированными на рынок. Программы Фонда: «Старт», «Пуск», «Университеты», «Молодежный бизнес» и др. на сегодняшний день являются практически единственной формой поддержки малого бизнеса в РФ.

В настоящее время происходит формирование новых направлений государственной поддержки науки и инновационной деятельности, осуществляемых на условиях государственного софинансирования, например, развитие приборной базы резидентов технико-внедренческих особых экономических зон и, соответственно, таких форм инновационной инфраструктуры, как центры коллективного пользования оборудованием, приобретаемым за счет средств федерального бюджета. Ряд других форм

государственно-частного партнерства в области создания инновационной инфраструктуры требует дальнейшего развития.

Успешным примером использования механизмов ГЧП следует признать деятельность Венчурного инновационного фонда (ВИФ), созданного в 2000 году с целью формирования организационной структуры системы венчурного инвестирования. Пробразом ВИФ в значительной степени стала модель Фонда фондов, реализованная в Израиле. До настоящего времени ВИФ является единственным российским «фондом фондов», который призван участвовать в построении системы венчурного инвестирования и инвестиционных институтов с российским и зарубежным частным капиталом, вкладывающих средства в технологический инновационный бизнес. Свою деятельность ВИФ организует путем долевого (до 10 %) участия в уставном капитале создаваемых региональных и отраслевых венчурных фондов.

ОАО «Российская венчурная компания» (ОАО «РВК») создано в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 июня 2006 года № 838-р с целью стимулирования создания в России собственной индустрии венчурного инвестирования, развития инновационных отраслей экономики и продвижения на международный рынок российских наукоемких технологических продуктов.

Основными целями деятельности ОАО «РВК» являются: стимулирование создания в России собственной индустрии венчурного инвестирования и значительное увеличение финансовых ресурсов венчурных фондов.

Роль ОАО «РВК» в инновационной системе – это роль государственного фонда венчурных фондов, через который осуществляется государственное стимулирование венчурных инвестиций и финансовая поддержка высокотехнологического сектора в целом.

Финансовое участие ОАО «РВК» в венчурных фондах ограничено объемом 49% от его средств, а остальные 51% средств предоставят частные

венчурные инвесторы. Руководство венчурными фондами осуществляют частные инвесторы, а ОАО «РВК» сохранит необходимый контроль над соблюдением целевого назначения использования ресурсов такого фонда.

Таким образом, частно-государственное партнерство представлено в:

- объединении финансовых потоков;
- порядке формирования совета директоров ОАО «РВК» (3 – члена Правительства РФ, 2 – независимые участники, что должно способствовать повышению эффективности государственного менеджмента);
- регламентировании деятельности ОАО «РВК».

Существенный потенциал развития механизмов ГЧП заложен в такой форме инновационной инфраструктуры, как наукограды. В своем выступлении в Государственной Думе РФ Президент РФ Д.А. Медведев отметил, что наукограды являются базовыми элементами национальной инновационной системы.

Наукограды – это особые муниципальные образования. В недавнем прошлом этим статусом обладало порядка 70-ти городов Российской Федерации, расположенных преимущественно в основной полосе расселения страны. Около половины из них находится в Московской области. За пределами столичного региона в Центральной России расположено еще 8 подобных территориальных образований во Владимирской, Калужской, Нижегородской, Тверской и Ярославской областях.

Второй район страны по концентрации наукоградов — Урал. Основная их часть сосредоточена в Свердловской и Челябинской областях. На третьем месте — Западная Сибирь, в южной части которой расположено 6 наукоградов — в Алтайском крае, Новосибирской и Томской областях.

Большинство наукоградов - комплексные, в них проводятся научные исследования и разработки по широкому спектру направлений. Тем не менее для каждого из них можно выделить одно - три основных направления специализации. Есть моноспециализированные города, которые ориентированы на исследования по одному направлению, и города

полиориентированные, основная специализация которых затрагивает несколько направлений научно-технического прогресса.

СССР в свое время для решения государственных задач создал особые научно-производственные зоны. Они тогда не назывались наукоградами, но они сохранились до настоящего времени, и стали сегодня настоящими «точками роста» страны.

В мировом развитии существуют очень похожие структуры, многие зарубежные страны переняли и интегрировали данный опыт. Но там им уделяется гораздо больше внимания государства, чем принято считать. В рыночной Японии, например, в городе - наукограде Цукуба на государственные деньги в государственных научных лабораториях японские ученые успешно трудятся на инновационном поприще. По проекту «Технополис» Япония создала еще 19 подобных наукоградов.

К концу 2008 года 14 наукоградов получили статус «Наукоград Российской Федерации». Это: Бийск, Алтайский край, Дубна, Московская область, Жуковский, Московская область, Королев, Московская область, Кольцово, Новосибирская область, Мичуринск, Тамбовская область, Обнинск, Калужская область, Петергоф, Санкт-Петербург, Протвино, Московская область, Пущино, Московская область, Реутов, Московская область, Троицк, Московская область, Фрязино, Московская область, Черноголовка, Московская область.

Ставившаяся ранее в программах развития наукоградов цель достижения бездотационного развития в настоящее время рассматривается лишь как задача первого периода развития наукоградов. В дальнейшем планируется осуществлять поддержку наукоградов как Инвестиционно - привлекательных территорий. Это принципиально новая форма государственного участия в частно - государственном партнерстве, выражающаяся в создании благоприятных условий для привлечения частных инвестиций и развития инновационного предпринимательства. В частности, уже одобренный Правительством РФ и администрацией Московской области

проект создания Российского центра программирования предусматривает создание в границах г. Дубны кластера, специализирующегося на разработке и производстве продукции в сфере информационных технологий. Финансирование проекта (более 10 млрд. рублей) предполагается в основном из внебюджетных источников. У Дубны большие перспективы. В рамках особой экономической зоны (ОЭЗ) технико-внедренческого типа здесь будут заниматься развитием двух основных направлений: инноваций в информационных и ядерно-физических технологиях.

Общая для наукоградов проблема связана с формированием кадрового состава. Все наукограды России в своё время были созданы искусственно, то есть Правительство Советского Союза принимало соответствующее решение. Направлялись соответствующие ресурсы. Строились города – не только научно-производственные комплексы, но и города; то есть обеспечивались жильём приезжающие специалисты. И кадровый состав собирали со всей территории Советского Союза. На наш взгляд, эта проблема остаётся и сегодня весьма актуальной. Потому что сколько-нибудь крупную научно-техническую задачу невозможно решить тем кадровым составом, который уже есть на месте. Кадровый состав для решения новых научно-технических задач нужно собирать с территории Российской Федерации, СНГ и, может быть, дальнего зарубежья.

Второй, не менее важный момент - использование федерального имущества для развития инновационной инфраструктуры наукоградов. На сегодня законодательство устроено, таким образом, что арендная плата за федеральное имущество, предназначенное для льготного размещения субъектов малого предпринимательства формируется на основании рыночной оценки. Сегодня этот порядок никак не определён, никакими нормативными документами правительства.

Состояние наукоградов, анализ эффективности мер государственной поддержки, а также мировой опыт показывает, что при рациональном государственном участии, эти территории располагают возможностями

опережающего развития за счет активизации инновационной деятельности и увеличения выпуска наукоемкой продукции.

Наукограды являются эффективными «точками роста» инновационной экономики России, центрами регионального развития и экспериментальными площадками для отработки новых механизмов научно-технической и инновационной политики, базовыми элементами национальной инновационной системы. Использование инновационных преимуществ наукоградов является фактором экономического роста и улучшения качества жизни населения.

Развитие наукоградов путем координации усилий федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, научного и бизнес-сообщества должно быть определено как одно из важных направлений государственной экономической, региональной и научно-технической политики.

Вместе с тем, действующее законодательство, регулирующее вопросы функционирования наукоградов не позволяет в полной мере использовать их научно-технический потенциал в качестве действенного ресурса развития инновационной экономики России. До настоящего времени не обеспечено правовое регулирование особенностей местного самоуправления как наукоградов, так и ЗАТО, как это предусмотрено статьями №№80 и 81 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

В законодательстве отсутствуют механизмы координации и взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, научного и бизнес - сообщества. Утрачены механизмы программного развития территорий, сочетающие федеральные (отраслевые) интересы с интересами субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, имеющие

количественные показатели оценки эффективности мер государственной поддержки. Не в полной мере учитываются возможности наукоградов для создания территориальных научно-производственных кластеров с использованием механизмов особых экономических зон технико-внедренческого типа<sup>66</sup>.

Интерес государства в частно-государственном партнерстве проявляется в следующем:

- реализации государственной политики экономического развития, формирование нового механизма интенсификации такого развития;
- развитие конструктивного взаимодействия бизнеса и государственных структур;
- оптимальное сочетание интересов частных и государственных инвесторов, а также предприятий, нуждающихся в привлечении инвестиций;
- мобилизация значительных ресурсов для финансирования инвестиционных проектов в объеме, многократно превышающем вклад единичного инвестора;
- совершенствование механизмов административного воздействия на привлечение и размещение рыночных инвестиций;
- достижение гибкости использования инвестиционных ресурсов в течение года, что позволит начать реализацию проекта в любой момент, независимо от ограничений, накладываемых бюджетными процессами.

Интерес рыночного инвестора в частно-государственном партнерстве состоит в следующем:

- объединение интересов с государственной властью может служить фактором, создающим дополнительные гарантии частных вложений;
- в частно-государственном партнерстве достигается расширение инвестиционных возможностей благодаря эффективности объединения капиталов;

---

<sup>66</sup> Наукограды и ЗАТО – ресурс инновационного развития России /Под ред. академика РАН М.И. Кузнецова. – М: Издательство «Взгляд», 2008. - 68 с.

- снижаются инвестиционные риски, в том числе за счет того, что предприятия - объекты инвестирования были отобраны в результате экспертизы (как правило, отбираются предприятия, имеющие прозрачную структуру собственности и денежных потоков, профессиональный менеджмент, четкую программу использования инвестиций), и в отношении таких предприятий проводится дополнительный контроль уполномоченных государственных органов;

- осуществляется профессиональное управление предприятиями управляющей компанией, специально отобранной по конкурсу, что делает ее деятельность прозрачной и подконтрольной регулирующим органам, а ее управление строится на оптимальном соотношении высокой доходности и сбалансированного риска.

В то же время при реализации частно-государственного партнерства возникают определенные сложности. Так до настоящего времени в законодательстве не очень четко прописаны вопросы передачи частному инвестору во временное пользование той части государственной собственности, которая не подлежит приватизации. Одним из возможных путей решения этой проблемы стало предложение внедрить в практику хозяйствования в стране концессионные и иные договоры, посредством которых частному инвестору предоставляется на срочной и возмездной основе право пользования имуществом, являющимся государственной и муниципальной собственностью, а также право на осуществление деятельности, составляющей государственную монополию.

Механизм регулирования вопросов государственно-частного партнерства должен предусматривать правовое решение спорных проблем собственности, налогообложения и потенциальных конфликтов интересов. Законодательство обязано также установить приемлемую структуру для принятия государственным сектором обязательств, связанных с риском.

Социально ответственное поведение предпринимательского сообщества, по мнению автора, это динамично изменяющаяся совокупность

неформальных ограничений, складывающихся в форме спонтанного побочного результата взаимодействия экономических агентов (традиции, обычаи делового оборота); формальных правил (законы, подзаконные акты, судебные прецеденты); санкции (дисциплинарная, гражданско-правовая, административная и уголовная ответственность), устанавливаемых и сознательно поддерживаемых государством и предпринимательскими организациями с учетом индивидуальных, групповых и общественных интересов, действие которых обеспечивает экономию транзакционных издержек, снижает неопределенность рыночной среды, формирует условия для заключения и реализации контрактов по активам различной специфичности, используемых в процессе воспроизводства чистых и смешанных общественных товаров. Социально ответственное поведение предпринимательского сообщества эволюционирует и принимает различные формы: разовые благотворительные акции (доиндустриальная эпоха); соблюдение этических норм ведения бизнеса (индустриальная эпоха); гражданская ответственность предпринимательского сообщества (постиндустриальная эпоха), включающая правовое регулирование корпоративного поведения, выраженное в форме этических кодексов или кодексов корпоративного поведения; принципы корпоративного управления, которые могут носить как экстравертный, так и интравертный характер по отношению к предприятию и принимать форму нефинансовых социальных отчетов; благотворительной деятельности, осуществляемой в сотрудничестве с некоммерческими организациями.

В свою очередь, гражданская ответственность предпринимательского сообщества реализуется в форме частно-государственного партнерства, предполагающего сетевое взаимодействие в целях воспроизводства чистых и смешанных общественных благ; социального партнерства, означающего привлечение ресурсов бизнеса и некоммерческого сектора для решения актуальных проблем общества (межсекторное партнерство); корпоративного гражданства, предполагающего эффективную интеграцию принципов

корпоративного управления и социально ответственного поведения во всех направлениях деятельности.

В российской экономике в силу ограниченности бюджетных средств, обостряющейся в условиях кризиса, предпринимательское сообщество вынуждено частично замещать государство в выполнении социальных функций. В связи с этим в качестве ведущей формы реализации социально ответственного поведения российского предпринимательского сообщества выступает частно-государственное партнерство. Реализация социального партнерства и корпоративного гражданства как высших форм реализации социально ответственного поведения предпринимательского сообщества ограничивается рентоориентированным поведением государства, которое выражается в высоком уровне коррупции, избыточной бюрократии, парадоксе голосования, лоббизме, логроллинге, предложении привилегий (части рентных доходов) в обмен на лояльность. Это ведет к увеличению общих издержек бизнес-сообщества и проявляется в усилении противоречия между макроэкономическими институтами регулирования контрактных отношений с участием корпораций и микроэкономическими институтами корпоративного управления.

Из проведенного анализа видно, что в качестве элементов региональной инновационной инфраструктуры, формирование которых имеет целью повысить эффективность использования экономического потенциала предприятий и комплексов, могут быть выделены следующие основные составляющие: бизнес-инкубаторы, технологические парки, индустриальные парки, особые экономические зоны, научные городки и венчурные фонды. Далее представляется целесообразным рассмотреть возможности и перспективы использования указанных элементов инновационной инфраструктуры в процессах регулирования экономического потенциала региона и его подсистем.

Анализ существующей практики создания и развития объектов инновационной инфраструктуры в регионах позволил оценить уровень их

воздействия на составляющие экономического потенциала мезоуровневых предприятий и комплексов (по шкале: высокий, выше среднего, средний, ниже среднего и низкий), как показано в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Уровень воздействия элементов инновационной инфраструктуры региона на развитие экономического потенциала предприятий и комплексов

Составляющая экономического потенциала	Тип объекта региональной инфраструктуры					
	Бизнес-инкубатор	Технологический парк	Индустриальный парк	Особая экономическая зона	Научный городок	Венчурный фонд
Научный потенциал	Низкий	Выше среднего	Ниже среднего	Ниже среднего	Высокий	Низкий
Трудовой потенциал	Ниже среднего	Высокий	Выше среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Ниже среднего
Организационно-управленческий потенциал	Выше среднего	Низкий	Ниже среднего	Высокий	Низкий	Ниже среднего
Интеллектуальный потенциал	Низкий	Выше среднего	Низкий	Низкий	Высокий	Низкий
Инновационный потенциал	Средний	Низкий	Средний	Средний	Выше среднего	Ниже среднего
Ресурсный потенциал	Средний	Высокий	Низкий	Низкий	Средний	Выше среднего
Инвестиционный потенциал	Высокий	Средний	Средний	Средний	Выше среднего	Выше среднего
Предпринимательский потенциал	Высокий	Средний	Выше среднего	Выше среднего	Средний	Выше среднего
Финансовый потенциал	Средний	Средний	Средний	Выше среднего	Средний	Высокий
Производственный потенциал	Выше среднего	Выше среднего	Высокий	Выше среднего	Ниже среднего	Ниже среднего
Информационный потенциал	Выше среднего	Средний	Ниже среднего	Низкий	Высокий	Средний

Необходимо также отметить, что положительный эффект синергии возникает при возникновении одновременного роста в эффективности использования отдельных составляющих экономического потенциала предприятий и комплексов региона, включающих научный и инвестиционный потенциал, организационно-управленческий и предпринимательский потенциал, ресурсный и инновационный потенциал, информационный и интеллектуальный потенциал, финансовый и производственный потенциал, трудовой и интеллектуальный потенциал, предпринимательский и ресурсный потенциал, информационный и научный потенциал, а также организационно-управленческий и финансовый

потенциал. Таким образом, с точки зрения обеспечения положительного эффекта синергии наиболее эффективными являются научный городок и особая экономическая зона, среднюю степень эффективности имеют бизнес-инкубатор и венчурный фонд, тогда как наименьшую (среднюю) эффективность с данной точки зрения имеют технологический и индустриальный парки. Этот аспект необходимо учитывать при проектировании мероприятий, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона.

### **3.3. Прогноз влияния совершенствования системы управления социально-экономическим развитием региона на основе повышения эффективности использования потенциала предприятий и комплексов на результаты развития Приволжского федерального округа**

В заключение настоящего исследования представляется целесообразным провести прогнозирование результатов внедрения предложенных методов повышения эффективности регионального управления развитием экономического потенциала предприятий и комплексов. В процессе прогнозирования мы предполагаем, что в стратегической перспективе будут реализованы основные меры, предусмотренные Стратегией социально-экономического развития Приволжского федерального округа.

Доля автомобильной промышленности в приросте производства наиболее динамично развивающихся секторов экономики в десятилетней перспективе должна составить 12-15 процентов. Кроме того, полное замещение внутреннего производства автомобилей импортом эквивалентно потере 8-10 процентов валового внутреннего продукта, а также утраты одного из высокотехнологичных производств. Эти факторы определяют основную цель автомобильной промышленности - безусловное ее сохранение и ускоренное, интенсивное развитие, направленное на обеспечение

потребностей транспортного комплекса страны, включая личные потребности граждан, за счет внутреннего производства конкурентоспособной автомобильной техники, отвечающей международным требованиям по безопасности, экологическим характеристикам и экономичности.

Основными задачами развития автомобилестроения являются:

организационная, технологическая и кадровая модернизация с привлечением стратегических инвесторов при условии использования новейших производственных технологий;

модернизация производства компонентной базы. Приволжские автомобильные заводы способны обеспечить достаточные объемы производства для того, чтобы крупные производства автокомпонентов стали рентабельными;

реализация крупных инвестиционных проектов, связанных с совершенствованием технологических процессов в автомобильной промышленности;

создание новых сборочных производств с использованием современных технологий ведущих зарубежных компаний;

создание и организация производства 4- и 6-цилиндровых двигателей, в том числе двигателей класса Евро-4, Евро-5, широкого модельного ряда механических и автоматизированных коробок передач, в том числе 6- и 9-ступенчатых;

создание семейства грузовых автомобилей нового поколения и семейства полноприводных многоцелевых автомобилей, а также организация производства пожарной, коммунальной и другой специальной техники;

развитие международной кооперации, привлечение стратегических инвесторов в производство комплектующих на территории округа;

построение современной, отвечающей мировым требованиям системы продаж и сервисного гарантийного обслуживания.

Одним из основных направлений развития отечественного автомобилестроения должно стать массовое внедрение в процесс производства конечной продукции новейших технологий, освоение производства широкой номенклатуры отечественных автокомпонентов, а также реализация крупных инвестиционных проектов в сфере автомобилестроения и производства автокомпонентов, в том числе с привлечением иностранных партнеров, на площадках существующих (Республика Татарстан) и создаваемых (Самарская область) особых экономических зон промышленно-производственного типа.

Будет продолжена государственная поддержка автомобильной промышленности путем увеличения объемов государственных закупок автомобильной техники, проведения эксперимента по утилизации легковых автомобилей, субсидирования процентных ставок на приобретение легковых автомобилей и технологическое перевооружение, увеличения уставных капиталов стратегических предприятий.

Рост объемов производства может быть обусловлен реализацией дополнительных проектов по стимулированию обновления российского автомобильного парка (в том числе в рамках реализации механизма по утилизации грузовых автомобилей и автобусов), совершенствованием механизмов реализации проектов по промышленной сборке в части повышения уровня локализации совместных предприятий, интенсификацией процессов организации на территории Российской Федерации производства автомобильных комплектующих.

Результатом развития автомобильной промышленности Приволжского федерального округа явится создание современной конкурентоспособной автомобильной отрасли, призванной решить проблему обеспечения автотранспортного комплекса страны конкурентоспособной продукцией отечественного производства, соответствующей современным требованиям по безопасности, экологии и энергоэффективности на долгосрочную перспективу.

Объем производства крупнейшего производителя легковых автомобилей, расположенного в Самарской области, планируется увеличить в 3 раза - с 400 тыс. в 2010 году до 1,2 млн. к 2020 году. Производительность труда планируется увеличить на 39 процентов к 2020 году по сравнению с 2010 годом.

На территории Приволжского федерального округа сосредоточен крупнейший в стране комплекс из 64 предприятий, на которых занято более 80 тыс. работающих, 6 высших и средних учебных заведений авиационной направленности. По своей специализации они обеспечивают полный цикл авиационного производства, включая фундаментальные и прикладные исследования, разработку, производство летательных аппаратов, авиационных тренажеров, поддержку эксплуатации и утилизации, образовательный процесс.

В Республике Башкортостан, Республике Татарстан и Оренбургской области выпускаются вертолеты семейства "Ка" и "Ми", в которых используются агрегаты и комплектующие, изготовленные на предприятиях гг. Перми, Уфы, Ульяновска, Чебоксары и Энгельса.

Авиационное производство Нижегородской области представлено 9 предприятиями и организациями, обладающими высоким научным и производственным потенциалом. Предприятиями Нижегородской области производится авиационная техника военного (самолеты семейства "МиГ") и гражданского назначения, запущен в серийное производство новый учебно-боевой самолет Як-130, разрабатываются и производятся гидроцилиндры, шасси и компоненты шасси летательных аппаратов всех типов.

В г. Ульяновске расположены предприятия, на которых осуществляется серийный выпуск магистральных пассажирских самолетов Ту-204, а также предприятия, производящие авионику для различных типов воздушных судов.

В предыдущие годы появилось множество проблем и факторов, препятствующих успешному развитию предприятий отрасли. К их числу

можно отнести недозагрузку имеющихся производственных мощностей, износ оборудования, дефицит квалифицированных кадров и финансовых ресурсов, низкую рентабельность производства, а также устаревшую систему управления предприятиями.

Необходимо принятие ряда мер по оздоровлению и повышению эффективности работы предприятий авиастроительной отрасли. Авиационная промышленность требует организационной, технологической и кадровой модернизации.

Одной из перспективных форм развития авиационной промышленности Приволжского федерального округа является создание авиастроительного кластера, а также кластера по созданию авиационных двигателей нового поколения как для гражданской, так и для военной авиации, способных существенно увеличить скорость и экономическую эффективность эксплуатации летательных аппаратов.

Основной научной базой создания таких кластеров являются государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королева" и институт авиационного двигателестроения и газотурбинных технологий на базе государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Пермский государственный технический университет", в отношении которых установлена категория "национальный исследовательский университет".

Пермскими предприятиями разработаны и производятся новые авиационные двигатели ПС-90 для гражданской авиации и их модификации, в том числе ПС-90А2. Ряд пермских предприятий входит в число лидеров по применению современных композиционных материалов в авиационных двигателях.

Предприятия авиапрома, расположенные в округе, продолжают участие в реализации проекта нового десятилетия по созданию семейства магистральных пассажирских самолетов МС-21.

В Ульяновской области реализуется проект по развитию авиационного кластера, объединяющего предприятия по производству и ремонтному обслуживанию самолетов, разработке и производству различных агрегатов для авиационных заводов и аэродромного оборудования, прикладным исследованиям и разработкам в конструировании узлов летательных аппаратов и в создании новых материалов и технологических процессов, а также высшие и средние специальные образовательные учреждения.

Создание в г. Кирове участка крупногабаритного магниевого литья и проведение технологического перевооружения мощностей литейного производства до уровня технологического центра по литью позволит создать мощности по изготовлению крупногабаритного магниевого и алюминиевого литья для нужд оборонной и авиационной промышленности Российской Федерации на высоком научно-техническом уровне с использованием передовых технологий, обеспечивающих снижение себестоимости выпускаемой предприятиями продукции.

На базе международного аэропорта Ульяновск-Восточный планируется создание особой экономической зоны портового типа, резидентами которой будут осуществляться ремонт, техническое обслуживание, модернизация авиационной техники, производство авиакомплектующих, предоставляться аэропортовые и транспортно-логистические услуги.

На федеральном уровне приняты и реализуются такие определяющие программные документы, как Стратегия развития авиационной промышленности на период до 2015 года, федеральная целевая программа «Развитие гражданской авиационной техники России на 2002 - 2010 годы и на период до 2015 года», а также проект «Развитие авиационной промышленности и двигателестроения» по реализации Основных

направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года.

Основные цели, задачи и направления развития оборонно-промышленного комплекса в Приволжском федеральном округе определены в соответствии с Основами политики Российской Федерации в области развития оборонно-промышленного комплекса на период до 2020 года, государственной программой вооружения и федеральной целевой программой "Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2007 - 2010 годы и на период до 2015 года".

Главными целями развития отрасли является участие в формировании нового облика оборонно-промышленного комплекса и создание на уровне округа условий для обеспечения устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса, диверсификации оборонного производства по выпуску продукции гражданского назначения, разработки и производства конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках высокотехнологичной продукции военного и гражданского назначения.

Особую важность имеет задача по развитию системы подготовки специалистов с высшим образованием, а также рабочих с высокой квалификацией для предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Для достижения этих целей совместно с соответствующими федеральными органами государственной власти будет определен комплекс мер по реализации научно-технического потенциала организаций оборонно-промышленного комплекса и созданию предпосылок для его устойчивого развития. Будет существенно увеличен объем научно-исследовательских работ в оборонно-промышленном комплексе, усовершенствованы механизмы взаимодействия с организациями оборонно-промышленного комплекса всех форм собственности в реализации государственного оборонного заказа по разработке и производству вооружения и военной техники, осуществлены мероприятия по переподготовке кадров, обеспечению занятости

высококвалифицированных специалистов в гражданской сфере производства.

Необходимо обеспечить вовлечение в производственно-хозяйственную деятельность инфраструктуры и персонала объектов по уничтожению химического оружия и утилизации промышленных отходов.

Результатами развития оборонно-промышленного комплекса станут создание эффективной, оптимально диверсифицированной оборонно-промышленной отрасли в Приволжском федеральном округе, решение вопросов по формированию, размещению, своевременному финансированию государственного оборонного заказа, ценообразованию на оборонную продукцию, созданию эффективной системы контроля ее качества.

Приволжский федеральный округ исторически является центром проектирования и строительства скоростных судов. В настоящее время в нем сосредоточено несколько крупных проектно-конструкторских организаций, занятых проектированием судов для морского и речного флота, в том числе скоростных.

В целях комплексной модернизации и технического перевооружения предприятий отрасли планируется реализация ряда проектов.

Для внедрения новых информационных и высокоэффективных производственных технологий в процесс проектирования и создания систем управления и судового радиоэлектронного оборудования нового поколения планируется техническое перевооружение научно-экспериментальной, стендовой, проектной и испытательной базы предприятия в г. Ульяновске.

В Республике Татарстан будут осуществляться техническое перевооружение и реконструкция экспериментальной базы для проведения испытаний самоходных, буксируемых и радиоуправляемых моделей создаваемых судов для отработки мореходных качеств и корпусных конструкций, опытного производства для отработки технологий изготовления корпусных конструкций из новых материалов и сплавов, опытного бассейна для отработки современных форм обводов корпусов

судов, а также развитие проектно-конструкторского потенциала в сфере гражданского судостроения.

Кроме того, в Республике Татарстан планируется строительство современных кораблей и судов различного назначения (корабли и суда специального назначения, грузовые морские, речные суда, суда смешанного (река - море) плавания, озерные суда, пассажирские быстроходные суда из легких сплавов), их поставка на внутренний рынок и на экспорт.

Планируется техническое перевооружение и реконструкция в целях развития проектно-конструкторского потенциала в сфере гражданского судостроения в гг. Нижний Новгород и Городец.

Металлургический комплекс Приволжского федерального округа включает в себя предприятия черной и цветной металлургии.

В целом по округу на долю металлургического производства и производства готовых металлических изделий приходится 11,2 процента общего объема выпуска обрабатывающей промышленности. Наибольший удельный вес металлургическое производство и производство готовых металлических изделий занимают в Оренбургской области - 48,8 процента, Нижегородской области - 18,2 процента, Кировской области - 16,8 процента и Удмуртской Республике - 16,8 процента.

Преобладает передельная и малая металлургия. Предприятия полного цикла расположены в г. Новотроицке (Оренбургская область), в г. Чусовой (Пермская область), в г. Белорецке (Республика Башкортостан) и в Самарской области.

В целом на предприятиях металлургического комплекса Приволжского федерального округа занято около 160 тыс. человек.

Среди крупнейших инвестиционных проектов в сфере металлургии на территории Приволжского федерального округа можно выделить проекты по модернизации и созданию металлургических производств (черная металлургия).

В Республике Башкортостан планируется разработка месторождений медно-цинковых руд, строительство открытого рудника на месторождении Западно-Озерное и подземного рудника на месторождении Озерное с целью увеличения мощностей по добыче медно-цинковых руд до 1 млн. тонн в 2011 году. Кроме того, планируется разработка месторождений медно-цинковых руд со строительством обогатительной фабрики, открытого и подземного рудников на месторождении Юбилейное с целью увеличения мощностей по добыче руд до 4 млн. тонн к 2017 году.

В Нижегородской области планируется строительство и освоение комплекса толстолистового стана мощностью 1,2 млн. тонн в 2011 году. В Удмуртской Республике планируется техническое перевооружение металлургического предприятия в г. Ижевске с целью организации производства качественного проката широкого сортамента. В Республике Мордовия планируется создание производственного комплекса по выпуску стального и чугунного литья. В Оренбургской области планируется строительство кислородно-конвертерного цеха с выводом из эксплуатации мартеновского цеха. В Саратовской области планируется строительство металлургического завода.

Результатами развития металлургического комплекса в Приволжском федеральном округе станут существенное повышение эффективности металлургической отрасли, расширение номенклатуры и повышение степени переработки металлургической продукции, удовлетворение потребностей смежных отраслей в отечественной промышленной продукции.

В результате реализации комплекса стратегических мер по развитию предприятий и комплексов в регионах Приволжского федерального округа, предусмотренных Стратегией развития ПФО до 2020 года, а также мероприятий, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала мезоуровневых предприятий и комплексов, предполагает постепенное снижение доли хозяйствующих субъектов, генерирующих убыток в результате экономической деятельности.

Прогнозирование данного процесса в рамках представленного исследования было проведено на основе методов экстраполяции и экспертных оценок по следующим двум сценариям:

а) базовому, который предполагал реализацию комплекса стратегических мер по развитию предприятий и комплексов в регионах Приволжского федерального округа, предусмотренных Стратегией развития ПФО до 2020 года, а также стандартного комплекса воздействий, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала хозяйствующих субъектов;

б) развития, который также предполагал реализацию комплекса стратегических мер по развитию предприятий и комплексов в регионах Приволжского федерального округа, предусмотренных Стратегией развития ПФО до 2020 года, а также внедрение комплекса воздействий, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала хозяйствующих субъектов, сформированных с учетом внедрения предложенных в настоящем исследовании инструментов и механизмов.

Результаты прогнозирования представлены на рис. 3.2.

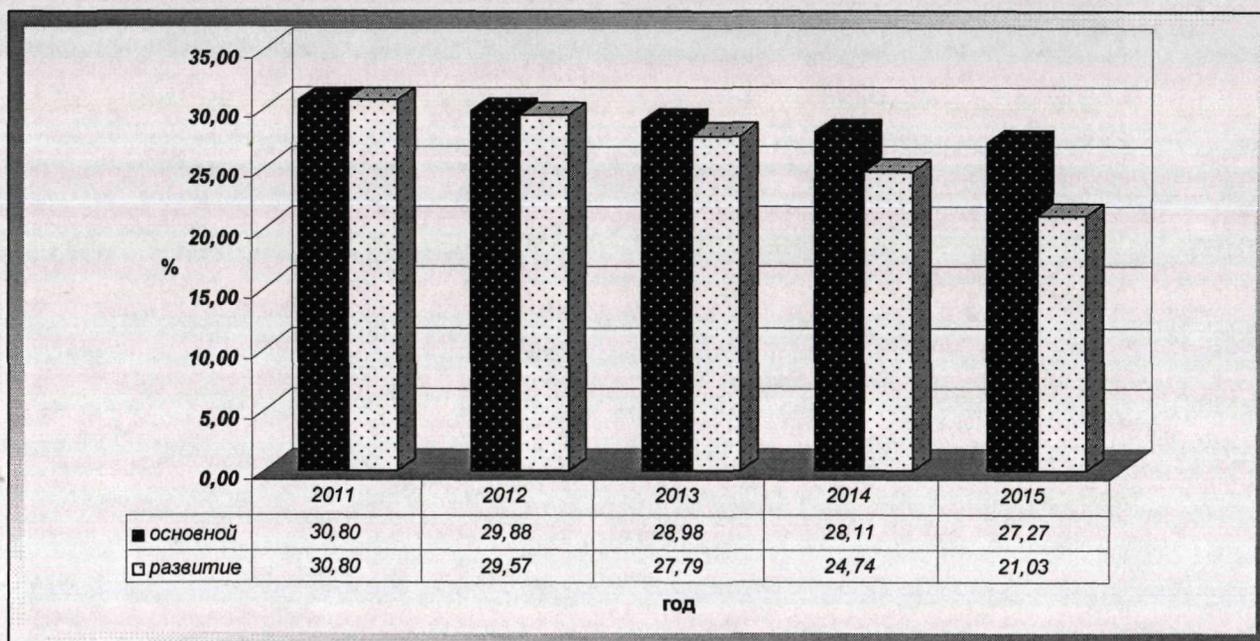


Рис. 3.2. Динамика доли убыточных предприятий Приволжского федерального округа

Как видно из приведенных данных, реализация научно обоснованного комплекса мер по развитию региона на основе управления экономическим потенциалом предприятий и комплексов позволяет снизить долю убыточных предприятий относительно экстраполяционного прогноза на 23% в пятилетней перспективе, что подтверждает целесообразность внедрения предложенных инструментов и механизмов в практику регионального управления в современных условиях.

Получение данного результата позволяет считать цель диссертационной работы достигнутой.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе рассмотрен усовершенствованный механизм управления развитием региона на основе повышения эффективности процессов регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов. Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы.

1. Рациональное управление развитием экономического потенциала предприятий и комплексов региона предполагает необходимость применения теоретической платформы формирования и развития данного потенциала как совокупности субпотенциалов. Как показывает анализ существующих теоретических подходов к определению состава и структуры регионального потенциала, в рамках взаимодействия органов государственной власти, предпринимательских структур и домохозяйств региона экономический потенциал мезоуровневой социально-экономической системы формируется и развивается в результате существования взаимной зависимости финансового и операционного потенциалов. При этом под финансовым потенциалом понимается возможность создания совокупного положительного денежного потока, тогда как операционный потенциал следует рассматривать как возможность обеспечения положительного торгового баланса региона с внешними контрагентами, то есть превышение совокупной реализации товаров и услуг за пределы региона над совокупной закупкой товаров и услуг, произведенных вне конкретной мезоуровневой системы.

Взаимодействие рассматриваемых субпотенциалов между собой и с внешней средой региона является многоаспектным; при этом в случае положительного сальдо баланса межрегиональных торговых операций операционный потенциал обеспечивает функционирование и развитие финансового; в случае, если указанное сальдо является отрицательным – наоборот, финансовый потенциал региона используется для поддержания операционного потенциала. Уровень операционного потенциала региона определяется, с одной стороны, доходами хозяйствующих субъектов и

домохозяйств региона (входящий поток операционного потенциала), расходами указанных контрагентов, а также балансом экономических операций с государством, возникающих вследствие осуществления предпринимательской и иной деятельности в регионе. Необходимо также отметить, что сальдо фискальных и административных операций, выражаемое явными денежными потоками, возникающими между подсистемами региона в процессе его развития, отражено в левой части рисунка и является фактором, определяющим состояние финансового потенциала. Финансовый потенциал региона, в свою очередь, определяется расчетами элементов мезоуровневой социально-экономической системы с государством, включающей помимо прямых расчетов также межбюджетные трансферты, уровень которых во многих случаях является существенным для формирования финансового потенциала. Кроме того, финансовый потенциал мезоуровневой системы формируется под влиянием взаимодействия подсистем региона с рынками капитала и труда, а также институциональными инвесторами, представляющими собой организации, аккумулирующие денежную наличность на особых условиях, и, вследствие этого, ограниченных в возможностях ее использования в целях развития финансового потенциала. Взаимодействие с перечисленными контрагентами позволяет обеспечить прирост финансового потенциала региона, необходимый для обеспечения его функционирования и развития, в первую очередь в случае возникновения отрицательного операционного потенциала в течение ограниченного периода времени.

2. Региональное управление экономическим потенциалом предприятий и комплексов предполагает использованием сбалансированного комплекса мер воздействия, включающего фискальные, экономические и административные методы регулирования, направленные на повышение эффективности использования потенциала локальных хозяйствующих субъектов в разрезе элементов экономического потенциала и через их посредство на развитие мезоуровневой системы. При этом реализация

указанных воздействий должна осуществляться в рамках цикла Деминга, что, с одной стороны, позволит использовать современный инструментарий менеджмента в рамках регионального управления процессами эффективного использования потенциала предприятий и комплексов, и, с другой стороны, обеспечить сбалансированность развития потенциала хозяйствующих субъектов, включающего научную, трудовую, организационно-управленческую, интеллектуальную, инновационную, ресурсную, инвестиционную, предпринимательскую, финансовую, производственную и информационную составляющие. Формирование адаптированного к условиям регионального менеджмента цикла Деминга с указанными выше характеристиками предполагает следующее:

1) входами процесса развития региона на основе повышения эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов являются, с одной стороны, требования потребителей товаров, работ и услуг, обусловленные уровнем развития инновационного, научного, интеллектуального, ресурсного, предпринимательского, производственного и информационного субпотенциалов, и, с другой стороны, ресурсы, необходимые для реализации фискального, экономического и организационного администрирования процессов управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов в разрезе субпотенциалов;

2) в рамках элемента цикла Деминга «планирование» на основе прогнозирования возможных сценариев использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона в разрезе субпотенциалов и отбора наиболее вероятного к исполнению (с учетом максимизации результатов и наличия необходимого ресурсного обеспечения) формируется комплекс фискальных, экономических и административных воздействий на соответствующие процессы, целевой установкой которого является максимизация эффективности освоения потенциала мезоуровневых хозяйствующих субъектов при условии соблюдения принципа оптимальности по Парето в отношении результативности и качества

управления отдельными элементами данного потенциала. Также в рамках данного этапа формируется система ресурсного обеспечения осуществления сформированного комплекса воздействий и система обратной связи в менеджменте развития региона на основе управления экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов;

3) в рамках элемента «выполнение» цикла Деминга реализуются сформированный на предыдущем этапе комплекс мер фискального, экономического и административного регулирования основных, вспомогательных и управленческих процессов хозяйствующих субъектов, направленных на эффективное использование их экономического потенциала; при этом используется ресурсное обеспечение, привлекаемое в рамках созданной на предыдущем этапе системы ресурсного обеспечения регионального регулирования освоения экономического потенциала предприятий и комплексов. Таким образом, на данном этапе цикла происходит создание продукта регионального управления в форме регулирующих освоение потенциала микроуровневых элементов мезоуровневой социально-экономической системы воздействий;

4) в рамках элемента цикла Деминга «проверка» рассматриваемого сквозного процесса управления региональным развитием на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов в соответствии с созданной на этапе планирования системы обратной связи происходит измерение и анализ параметрических характеристик основных, вспомогательных и управленческих процессов, направленных на Парето-оптимальное освоение экономического потенциала региона в разрезе субпотенциалов. При этом используются X-карты и R-карты процессов, позволяющие выявить системные ошибки, а также сформулировать условия возникновения случайных ошибок, что позволит определить направления корректирующих воздействий на действующую систему регионального менеджмента экономического потенциала ее подсистем, а также направления корректировки системы обратной связи;

5) на этапе «корректировка» цикла Деминга комплекс корректирующих основные, вспомогательные и управленческие процессы фискального, экономического и административного регионального регулирования освоения хозяйствующими субъектами их потенциала в разрезе субпотенциалов. Отличительной особенностью данного этапа цикла Деминга является необходимость четкого разделения полномочий и ответственности органов власти региона в части реализации корректирующих воздействий, основанной на соблюдении принципов паритета интересов государства, домохозяйств и бизнес-сообщества и Парето-оптимальности;

б) выходом цикла Деминга рассматриваемого сквозного процесса управления региональным развитием на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов является удовлетворенность региональных потребителей результативностью и эффективностью освоения экономического потенциала региональных подсистем, причем указанные параметры рассматриваются в первую очередь с позиций результативности и эффективности для налогоплательщиков, то есть выход признается удовлетворяющим потребности в случае, когда полученный в результате регулирования социально-экономический эффект превышает понесенные налогоплательщиками мезоуровневой системы затраты.

3. Направления регионального регулирования использования предприятиями и комплексами экономического потенциала должны определяться, как показал проведенный анализ, этапом жизненного цикла развития хозяйствующего субъекта, причинами потенциального системного или локального кризиса, а также факторами роста, которые позволяют выявить приоритетные на данном этапе развития составляющие экономического потенциала. Таким образом, комплекс фискальных, экономических и административных мер регионального воздействия на управление экономическим потенциалом хозяйствующих субъектов должно

быть реализовано с учетом перечисленных выше факторов. При этом повышение эффективности регионального регулирования использования предприятиями и комплексами региона их экономического потенциала с учетом этапа развития хозяйствующих субъектов и соответствующих этому этапу приоритетных с точки зрения обеспечения развития составляющих потенциала, предполагает применение широкого спектра управляющих воздействий в рамках сквозного цикла мезоуровневого менеджмента.

4. Проведенный в рамках диссертационного исследования анализ зависимости результативности использования экономического потенциала и рентабельности продаж региональных предприятий и комплексов сферы материального производства позволил определить, что между указанными параметрами существует сильная положительная зависимость (коэффициент корреляции составил +0,8174), имеющая экспоненциальный характер. результаты анализа сформированной выборки представляют собой экспоненциальную зависимость, определенную методом наименьших квадратов по следующей формуле. Таким образом, зависимость рентабельности продаж может быть выражена следующим образом:

$$R_{sal} = k_d e^{kEPL},$$

где  $R_{sal}$  – рентабельность продаж, %;

$k_d$  – постоянная, отражающая существующую зависимость рентабельности продаж предприятия региона от уровня эффективности использования его экономического потенциала, варьирующуюся по сферам экономической деятельности;

$k$  – постоянная, отражающая существующую экспоненциальную зависимость, варьирующуюся по сферам экономической деятельности;

$EPL$  – уровень эффективности использования экономического потенциала регионального предприятия, 0÷100.

Оценка уровня эффективности использования экономического потенциала регионального предприятия, в свою очередь, проводится следующим образом:

$$EPL = \sum w_i EPL_i,$$

где  $w_i$  – удельный вес значимости  $i$ -той составляющей экономического потенциала предприятия или комплекса региона, доля;

$EPL_i$  – уровень эффективности использования  $i$ -той составляющей экономического потенциала регионального предприятия, балл ( $0 \div 100$ ).

В рамках данного расчета удельные веса значимости определяются характерными особенностями развития сфер экономической деятельности в конкретной мезоуровневой социально-экономической системе.

5. На основе контент-анализа составляющих ключевых рисков мезоуровневого развития, а также существующих методик диагностики рисков, были выделены следующие наиболее существенные управляемые риски развития региона на основе регулирования экономического потенциала предприятий и комплексов: экономический, финансовый, социальный, экологический, криминальный, законодательный, предпринимательский, инновационный, отраслевой. Необходимость выделения управляемых рисков обусловлена тем, что в первую очередь необходимо обеспечить снижение рисковой составляющей, находящейся в сфере управления на мезо- или микроуровне, что позволит снизить общую рисковую нагрузку в процессе обеспечения развития региональной социально-экономической системы.

Вследствие того, что процесс развития мезоуровневой социально-экономической системы и ее микроуровневых подсистем, проводящих освоение экономического потенциала, является стохастическим и дискретным, оценку премии за риск, возникающей при реализации управляющего воздействия, направленного на повышение эффективности потенциала хозяйствующих субъектов, необходимо проводить на основе методики, применяемой при оценке рисков на основе сложного процента, адаптированной к условиям мезоуровневого управления. Использование данной скорректированной с учетом совокупного риска премии за риск должен использоваться в процессе ранжирования проектов и воздействий,

направленных на повышение эффективности использования локальными хозяйствующими субъектами экономического потенциала, должен быть, согласно результатам опроса представителей бизнес-сообщества, органов власти региона и рейтинговых агентств, как минимум на 20% выше ожидаемой доходности налогоплательщиков при реализации стандартизированных мер регионального воздействия на развитие территориальной экономики. При этом получаемый в результате реализации такого мероприятия чистый дисконтированный доход будет определяться в соответствии с классической методикой оценки дисконтированных денежных потоков, в рамках которой в качестве коэффициента дисконтирования будет использоваться определенный по приведенной выше формуле коэффициент премии за риск. Таким образом, ранжирование мер регионального воздействия должно проводиться в два этапа. На первом этапе отбираются меры воздействия с необходимым минимальным уровнем эффективности (как минимум на 20% выше ожидаемой доходности налогоплательщиков при реализации стандартизированных мер регионального воздействия на развитие территориальной экономики), а на втором этапе отобранные меры ранжируются в соответствии по признаку максимального чистого дисконтированного дохода, генерируемого в результате их реализации.

6. Анализ существующей практики создания и развития объектов инновационной инфраструктуры в регионах позволил оценить уровень их воздействия на составляющие экономического потенциала мезоуровневых предприятий и комплексов (по шкале: высокий, выше среднего, средний, ниже среднего и низкий). Необходимо также отметить, что положительный эффект синергии возникает при возникновении одновременного роста в эффективности использования отдельных составляющих экономического потенциала предприятий и комплексов региона, включающих научный и инвестиционный потенциал, организационно-управленческий и предпринимательский потенциал, ресурсный и инновационный потенциал,

информационный и интеллектуальный потенциал, финансовый и производственный потенциал, трудовой и интеллектуальный потенциал, предпринимательский и ресурсный потенциал, информационный и научный потенциал, а также организационно-управленческий и финансовый потенциал. Таким образом, с точки зрения обеспечения положительного эффекта синергии наиболее эффективными являются научный городок и особая экономическая зона, среднюю степень эффективности имеют бизнес-инкубатор и венчурный фонд, тогда как наименьшую (среднюю) эффективность с данной точки зрения имеют технологический и индустриальный парки. Этот аспект необходимо учитывать при проектировании мероприятий, направленных на повышение эффективности использования экономического потенциала предприятий и комплексов региона.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 266 с.
2. Авдошина З.А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
[http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management\\_research.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml)  
1. Дата обращения 15.07.2010.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Экономика, 2005.
4. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. -М.: Прогресс, 1985.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия./ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2000. 375 с.
6. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики. М.: Экономика, 1996.
7. Асташкина И. Мишин В. Исследование систем управления. — М., ПРИОР, 2006. 18с.
8. Бадилина Л.П., Немчин А.М. Организованность производственных систем и эффективность строительства. Иркутск: Изд-во Иркут. ун-та, 1991.
9. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. М.: Финансы и Статистика, 2004.
10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Бланк И.А. Управление прибылью. Киев: «Ника-центр», 2008.
12. Большая Советская Энциклопедия. М.: Издательство БСЭ, 1975.
13. Бор М.З., Денисов А.Ю. Инвестиции и инновации. Словарь-справочник от А до Я. М.: Изд-во «ДИС», 2008.
14. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. - Мн.: Современ, шк. 2006. 215

- с. Гончаров В.И. Менеджмент; Учеб. пособие. - Мн.; Мисанта, 2003, - 264 с.
15. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: Инфра-М, 2009.
16. Бухвальд Е.М., Павлов И.Т. Инвестиционная политика в регионе. М.: Наука, 1994.
17. Великанов К.М. О критерии сравнительной экономической оптимальности техники в социалистическом обществе. Труды Ленингр. политехн. ин-та, №288. - Л.: Машиностроение, 1967.
18. Ветров А.А. Структурно-целевой анализ экономического потенциала предприятия: теория и методология. Саратов: Изд-во Саратовского гос. ун-та, 1989.
19. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. -М: Гардарики, 2008.
21. Волков А.В., Степанов А.Я. Диверсификация как способ увеличения потенциала предприятия, <http://marketing.spb.ru/conf79/47.htm>.
22. Воронцовский А. В. Управление предприятием. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского Университета, 2002. 132с
23. Галушка, И. Эффективность систем управления. Электронный ресурс. // Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/effsu/> Дата обращения: 10.10.2011
24. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
25. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления, г.Железнодорожный, Моск.обл.:ООО НПЦ «Крылья», 2000.38с.
26. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1995. 68 с.
27. Гончаров, А. Г. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития его образовательного потенциала: автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05/ защищена

23. 03.2000 : утв. 23.09.2000 / Гончаров Александр Григорьевич. – Челябинск, 2000. 24 с.
28. Горбунов Э.П. Экономический потенциал развитого социализма. // Вопросы экономики. -1981.- №9.
29. Грязнова А.Г. Микроэкономика. Теория и российская практика. М.: КНОРУС, 2005. 592 с.
30. Деминг, В. Выход из кризиса./ В.Е. Деминг. – Тверь: Издательская фирма «Альба», 2003. 412 с.
31. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала. Киев: Знание, 2008.
32. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. /Пер с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
33. Жуков, Б. М. Система гибкого управления предприятием [Электронный ресурс] / Б. М. Жуков // Исследовано в России. – 2006. – № 3 (19). – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru>
34. Задоя А.А. Народно-хозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство.- Киев, 1986.
35. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 189 с.
36. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. - М. 000 «Новое знание», 2000. 32 с.
37. Калихман, С. Управление децентрализацией на предприятии / С. Калихман, Н. Хорькова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – С. 10–18.
38. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991.
39. Керашев М.А. Экономика промышленного производства. Краснодар: Атриум, 2006.с.184
40. Книга делового человека. Справочник / Под. ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева. М.: Высшая школа, 1993.

41. Кнорринг В. И. - Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА М), 2001. 256 с.
42. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2008.
43. Кожин, В. А. Стратегическое управление предприятием: теория и практика./ В.А Кожин – Н. Новгород: НИМБ, 2002. 221 с.
44. Котлер, Ф. Основы маркетинга: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2003. 486 с.;
45. Кравченко В.С. Организационные механизмы координации общесистемных свойств конкурентоспособной компании // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2009. Т. 5. № 9. С. 46.
46. Крассовский В.П. Экономический потенциал: резервы и отдача. М.: Экономика, 1996.
47. Краюхин Г. А. Повышение эффективности автоматизированных систем машин.-Л.: ЛГУ, 1972.
48. Краюхин Г.А. Экономические проблемы управления научно-техническим прогрессом в производственном объединении. Л.: ЛИЭИ, 1987.
49. Лапуста М.Г. Предпринимательство/ Учебник. 3-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. 524 с.
50. Лехто Ю., Матвиенко А.Д. Эффективность управления и возможности российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2009. №5. С. 82-87
51. Либкинд Е.В., Рябикова Н.Е., Чепурин В.А. Организационные структуры управления: конспект лекции и методические указания к теме по дисциплине: «Менеджмент» – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2003. 42с.

52. Лопатников Л.И. Популярный экономико-математический словарь. М., 1990.
53. Лосев В.С. Производственный потенциал: оценка, управление. Хабаровск: Издательство «РИОТИП» краевой типографии, 2008.
54. Лычкин Ю.С. Потенциал строительного комплекса. // Экономист. 1997. - №6
55. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ. -М.: ПРИОР, 2007.
56. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
57. Менеджмент организации: Учебное пособие под ред. Румянцевой З.П., Саломатиной Н.А., Акбердина Р.З. и др. -М.: ИНФРА-М, 1997.
58. Мескон, М. Х. Основы менеджмента. / М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. 514 с.
59. Миско К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методические аспекты исследования) М.: Наука, 1991.
60. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход/ Отд-ние экон. РАН; научн.-ред. совет изд-ва «Экономика». М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999.
61. Мосейко В.О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса. Волгоград: ВолГУ, 2001.
62. Мочалов Н.Н. Инновационный процесс: организация и маркетинг. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2005.
63. Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник / В.И. Мухин – М.: Экзамен, 2002. 265с.
64. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления. — М.: Академический проект, 2003. 112 с.
65. Некрасов Н.Н. Региональная экономика. М.: Экономика, 1975. 275 с.

- 66.Нестеров В.П. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений . [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/18009534/> Дата обращения: 11.11.2011
- 67.Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М.: Наука, 1972.
- 68.Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Учебное пособие./Под ред. Абдулаева Н.А., Колайко Н.А. М.: Издательство «ЭКМОС», 2010.
- 69.Палий В., Вандер Вил Р. Управленческий учет. М.: Инфра-М, 2007.
- 70.Пащенко, В. Н. Инвестиционный потенциал региона как фактор, влияющий на инвестиционный потенциал предприятия/ В. Н. Пащенко // Вестник гражданских инженеров. – 2007. – №4(13). – С. 82–85.
- 71.Пащенко, В. Н. О факторах, влияющих на состояние инвестиционного потенциала строительной организации/ В. Н. Пащенко // Экономическое возрождение России. – 2010. – №1(23). – С. 88–93;
- 72.Переверзев М.Л., Шайденко Н. А., Басовский ЛЕ. Менеджмент; Учебник / Под общ. ред. проф. М.Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2004. -289с.
- 73.Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. -М.: Высшая школа, 2009.
- 74.Песоцкая, Е. В. Маркетинг территории/ Е. В. Песоцкая. – СПб.: СПбГУЭФ, 2002.
- 75.Плотников Д. Оценка рентабельности бизнеса // «Финансовый директор». - 2009. - №9. С.15-16
- 76.Плышевский Б.П. Потенциал инвестирования. // Экономист. 1996. -№3.
- 77.Поляков, В. Г. Экономика региона: структурно-функциональный состав и пространственный потенциал инвестиционной емкости/ В. Г. Поляков // Экономическое возрождение России. – 2010. – №2(24). – С. 20–26.

78. Попов В.Л. Методы управления. [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004/>. Дата обращения: 11.09.2011
79. Попов В.Л. Управление инновационными проектами. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 189 с.
80. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002.
81. Попов Е.В. Теория сегментации рынка // Маркетинг. 2008. - №5.
82. Попов Е.В., Ханжина В. Структура рыночного потенциала предприятия. // Проблемы теории и практики управления. 2001. - №6.
83. Прангишвили И. Разрешение проблемных ситуаций в период современной трансформации // Общество и экономика, 2009, № 11-12. С.46
84. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности /А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаева – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 79 с.
85. Производственный потенциал: обновление и использование / Н. И. Иванов и др.- Киев, 2010.
86. Проскуряков В.М. Самоукин А.И. Экономический потенциал социальной сферы: содержание, оценка, анализ. -М.: Экономика, 2001.
87. Райан Б. Стратегический учет для руководителя./Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008.
88. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006. 458 с.
89. Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента. СПб.: Питер, 1996.
90. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. М.: Перспектива, 2007.
91. Рыночная экономика: Учебник. В 3 т, Т.2. Часть 1 / Основы бизнеса. - М.:«Соминтэк», 2002.

92. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 4-е изд. - Минск: ИП «Экоперспектива»; «Новое знание», 1999.
93. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства М.: Знание, 1991.
94. Сатору Таки Наги. Участие работников в управлении Сатору Таки Наги, М, 2000 (Japan Management Association. ZD no Shintenkai (New development of ZD). Tokyo: Nihon Noritsu Kyokai, 2000)
95. Семь нот менеджмента. Издание третье, дополненное. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
96. Сидоров И.И. Логистическая концепция управления предприятием. СПб.: ДНТП общества «Знание», ИВЭСЭП, 2011.
97. Сильченко С. Эффективное управление рабочим временем. /Управление развитием персонала.-2008.-№2. С.14-17
98. Словарь иностранных слов/Ред. Васюковой И.А. М.: АСТ, 2005.
99. Словарь русского языка./Ред. Ожегова С.И. М., 1984.
100. Словарь современной экономической теории Макмиллана М., 1997.
101. Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. -М.: Сов. Энциклопедия, 1985.
102. Современный энциклопедический словарь./Ред. Прохорова А.М. М., 1991.
103. Спирин В. С. Анализ экономического потенциала предприятия. М.: Финансы и статистика, 2004.
104. Справочник финансиста предприятия. -М.: Инфра-М, 2006.
105. Годосийчук А.В. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы. // Экономист, №12, 2007.
106. Усанов Г.И. Рыночный потенциал предприятия: диагностика состояния, стратегия адаптации и развития. Монография. Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2002.

107. Фатхудинов Р.П. Стратегический маркетинг: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
108. Федотова М.А. Сколько стоит бизнес? М.: Перспектива, 2006.
109. Феоктистова Е. М., Краснюк И.Н. Маркетинг: теория и практика. М.: Высшая школа, 2009.
110. Фигурнов Э.Б. Производственный потенциал. М., 1982.
111. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник./Под ред. Е.С. Стояновой 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Изд-во Перспектива, 2007.
112. Фототов А.Г. Ресурсный потенциал: планирование, управление. М.: Экономика, 2005.
113. Форрестер Дж. Мировая динамика. М.: Наука, 1978.
114. Фридман Дж, Ордуэй Н. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. -М.: Дело, 1995.
115. Функции управления [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.btraining.ru/function/> Дата обращения: 04.10.2011
116. Хавина С.А. Популярная экономическая энциклопедия/Гл. редактор А.Д. Некипелов. М.: Научное изд. «Большая российская энциклопедия», 2001. 1255 с.
117. Хайман Д. Современная макроэкономика: анализ и применение. М.: Финансы и статистика, 2007.
118. Хруцкий В.Е. и др. Современный маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2010.
119. Цыгичко А.Н. Сохранение и приумножение производственного потенциала страны. // Экономист. 2008. - № 7.
120. Цыплухин, В.Л. Ошибки руководства, которые приводят к проблемам с сотрудниками. [Электронный ресурс]//Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005486>. Дата обращения: 11.09.2011

121. Чистов Л.М. Критерии оптимальности и пути возрождения России //Экономика и управление на предприятии: Сб. научи, тр. /Ред.кол.: Г. А. Краюхин (отв. ред.) и др. СПб.: СПбГИЭА, 2005.
122. Чистов Л.М. Теория эффективного управления социально-экономическими системами СПб.: Астерион, 2005.
123. Чуб Б.А. Информационное обеспечение управления.  
[Электронный ресурс]//Режим доступа:  
<http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/12.shtml>. Дата обращения:  
11.09.2011
124. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования потенциала. -Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2008.
125. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Инфра-М, 1996.
126. Шеремет А.Д., Сайфулин. Финансы предприятия. М.: Экономика, 2008.
127. Шершнева З.Е., Оборская СВ. Стратегическое управление. Учебное пособие. - Киев: КНЕУ, 2009.
128. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. М: Финансы и Статистика, 2006.
129. Щербина В.В., Попова Е.А. Современные концепции структурных изменений в организациях. М.: Социс, 1996г. 76 с.
130. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 2003.
131. Экономический потенциал развитого социализма./Под ред. Мочалова Б.М. -М.: Экономика, 1982.
132. Экономический потенциал Страны Советов. М., 1989.
133. Этимологический словарь русского языка./Ред. Шаинского Н.М. М., 1994.
134. Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. – М.: Издательство «Олма-Пресс» – 2003.324 с.

135. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. - М., «Советское радио», 1972, 75с.
136. Яровой В.И. Мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов. Обзорная информация. Киев, МАУП, 1997.
137. Becker G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis//Journal of Political Economy. Supplement. October 1962.
138. Chandier A. Strategy and Structure/ Cambridge, Ma. : MIT Press, 1992.
139. Cyert R., Hedrick C.S. Theory of Firm: Past Present and Future. An Interpretation «Journal of Economic Literature». 1972.V.10, №2 .
140. Cyert R.M., March J.G.A Behavioral Theory of the Firm. UK: Blackwell, 1992.
141. Kaynak E. Transfer of technology from developing countries: Some insights from Turkey / A.C. Samli (Ed.), Technology transfer : (Geographic, economic, cultural, and technical dimensions. Westport, ct; Quorum Books. 1985. P. 155-156.
142. Seitz N.E. Capital Budgeting and Long Term Financing Decisions.- San Francisco: Dryden press, 1990.
143. Schultz T. The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press, 1963.
144. Schultz T. UL. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities.-In: Human Resources, Fiftieth Anniversary Colloquium VI. N.Y., 1975.
145. Schultz T.W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. N.Y., 1971.

**ПРОГНОЗНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ, ВХОДЯЩИХ В ПРИВОЛЖСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ, НА ПЕРИОД ДО 2020 ГОДА**

Субъекты Российской Федерации	Значения показателей										
	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
I. Индекс промышленного производства (процентов от предыдущего года)											
1. Республика Башкортостан	105,7 <*>	104,6	105,6	106,1 <*>	106,2	106,5	106,6	106,8	107	107,2	108,1
2. Республика Марий Эл	102,6	107,6	106,7	105,2	108,1	106,1	108,7	106,3	103,3	103,9	104,6
3. Республика Мордовия	103,8	104,9	105,7 <*>	108 <*>	107,8 <*>	109,5 <*>	110 <*>	110,6 <*>	111 <*>	110,8 <*>	111,2 <*>
4. Республика Татарстан	103	103,8	104,5	104,5	105,8	105,9	105,7	105,8	105,9	105,7	105,8
5. Удмуртская Республика	98 <*>	101,6 <*>	101,8	105,2	105,6 <*>	106,3 <*>	107,6 <*>	105,9 <*>	104,1 <*>	102,8	103,9
6. Чувашская Республика	105,7	108,2	110	112	107	106	105	105	106	107	110
7. Пермский край	102,8	107,1	104,3	103,7	105,3	104,9	107,2	105,1	104	105,2	106,7
8. Кировская область	103	103,5	104	104,4 <*>	104,9	105,2 <*>	105,5	105,8 <*>	106,1 <*>	106,5 <*>	106,8 <*>
9. Нижегородская область	103,4	104,3	106	108	113	114,5	115	115	115,5	115,6	115,8
10. Оренбургская область	100,4	101	101,6	102,9	106,4	104,1	104,6	102,9	104,2	103,1	104,4
11. Пензенская область	101,1	106,6	103,9	105,1	107,7	108,1	109,1	106,6	105,1	107,4	107,8
12. Самарская область	109,6 <*>	102,1	106,3	108 <*>	109	110 <*>	108	108,5	109 <*>	110 <*>	111 <*>
13. Саратовская область	103,9 <*>	104	105,8	105,2 <*>	105,8	106,2	107,2	108,4 <*>	108,2 <*>	108,2	108
14. Ульяновская область	102,1	105	106,2	102,8	106,8	107,2	108,3	107,2	105	108,8	109,4

область		Значения показателей										
Субъекты Российской Федерации	Значения показателей											
	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	
II. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал (процентов от предыдущего года)												
15. Республика Башкортостан	103,5	112,4	107,9 <*>	107,1 <*>	109,2 <*>	110 <*>	112,2	107,8	107 <*>	108,5	110	
16. Республика Марий Эл	100,5	100	100,5	101,5	102	103	103,5 <*>	104	104,2	104,5	104,8	
17. Республика Мордовия	101,4	106,4	110,1	110,9	111,2	111,6	112	112,5	113,1 <*>	113,6	114,4	
18. Республика Татарстан	103	103,7	104,5	105,2	107,7	107,9	108,2	108,5	108,4	108,9	109,4	
19. Удмуртская Республика	104,3	103,8	103,8	104,6	104,9	105,4	106,9	107,9	106,8	108,3 <*>	107,6	
20. Чувашская Республика	97,9 <*>	107 <*>	110,9 <*>	112,3	114,5	115,2	116,3	116,8	117	114,5	115	
21. Пермский край	101,5	104,7	106,6	104,6	104,7	106,7	106,3	107,8	106	107,7	107,4	
22. Кировская область	100,5 <*>	116,5 <*>	133,7 <*>	115 <*>	115 <*>	114,5 <*>	114 <*>	111 <*>	110 <*>	110 <*>	110 <*>	
23. Нижегородская область	102	103,5	105,5	107	109	110	112	114	114	114	113,2	
24. Оренбургская область	100	102	104	106	110,8	109,8	110	111,3	110,7	112,9	113,6	
25. Пензенская область	100	103	103,9	104,7	104,5	106,3	109,2	111	112,9	114,8	115,6	
26. Самарская область	105,5 <*>	110	111,5 <*>	112	114,5	117 <*>	115,5 <*>	115 <*>	116 <*>	116,5 <*>	115 <*>	
27. Саратовская область	101,2 <*>	102,5 <*>	103,8 <*>	104,2	104,8 <*>	105,2 <*>	105,8 <*>	106 <*>	106,4 <*>	107 <*>	107,5 <*>	
28. Ульяновская область	105,5	106,2	108,1	103,5	105,7	106,9	109,1	106,9	106,1	107,5	113,9	