

Самостроенко Георгий Максимович

Шатохина Ольга Валерьевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ
ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ
ПАРКОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ**

Создание индустриальных парков – одна из перспективных тенденций развития реального сектора экономики регионов. Условием максимального использования возможностей индустриальных парков является организация эффективного управления. В данной монографии излагаются рекомендации, направленные на повышение эффективности управления процессом формирования и функционирования индустриальных парков в регионах России.

Ключевые слова: *индустриальные парки, управление, процесс формирования индустриальных парков, процесс функционирования индустриальных парков, ключевые показатели эффективности, оценка эффективности функционирования индустриальных парков, маркетинг взаимодополнения.*

The creation of industrial parks is one of the promising trends in the development of real economic sectors of the regional economy. The condition for maximizing the use of industrial parks is the organization of effective management. This monograph sets out recommendations related to improving management efficiency and creating industrial parks in the regions of Russia.

Keywords: *industrial parks, management, the process of forming industrial parks, the process of functioning of industrial parks, key performance indicators, assessment of the effectiveness of the functioning of industrial parks, marketing complementarity.*

Введение

Приоритетная задача государственной политики на современном этапе развития страны и её регионов – восстановление и укрепление позиций отечественных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынке, опережающее развитие и увеличение масштабов производства и повышения его эффективности. Успешному решению данной задачи способствует создание в реальном секторе

экономики различных интеграционных образований, в том числе индустриальных парков, что обусловлено эффективностью инвестиций. Вместе с тем практика показывает, что высокие результаты реализации имеющегося потенциала демонстрируют далеко не все индустриальные парки, созданные в регионах страны. Одна из причин сложившейся ситуации связана с несовершенством системы управления индустриальными парками. Изложению конкретных рекомендаций, способствующих повышению эффективности управления процессом формирования и функционирования индустриальных парков в регионах страны, посвящена данная глава монографии.

1. Модель многомерной комплексной системы оценки эффективности формирования и функционирования индустриальных парков

В настоящее время не существует системы показателей, позволяющей получить объективную и сопоставимую оценку эффективности формирования и функционирования индустриальных парков, которую можно положить в основу принятия управленческих решений. По нашему мнению, в этих целях можно использовать ключевые показатели эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*).

Ключевые показатели эффективности помогают организации в достижении стратегических, тактических и операционных целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом. Ключевой показатель эффективности – это инструмент измерения результатов. Показатель в обязательном порядке должен быть связан с конкретной целью и определяться, исходя из её содержания. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач стали основой одной из концепций современного управления, называемой «Управление по целям». Основоположником системы оценки достижения результатов – целей через ключевые показатели эффективности стал П. Друкер, а современным воплощением управления по целям, является «Система КРІ». По мнению П. Друкера, лишь немногие области менеджмента имеют

такое большое влияние на организацию, как оценка деятельности подразделений и компании в целом. Однако, как подчёркивает П. Друкер, оценка сегодня – одна из самых слабо проработанных областей управления. Так, проведенный в США опрос показал, что 60% руководителей высшего уровня недовольны применяемыми системами оценки результатов деятельности. По отечественным оценкам, доля недовольных российских менеджеров превышает 80%. Это недовольство выражается в отсутствии связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией [7, с. 4].

Следует отметить, что для термина «key performance indicators (KPI)» как правило, используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако это не совсем верно [7, с. 3]. Так, слова key (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности компании) и indicator (индикатор, показатель) переводятся на русский язык достаточно точно. Однако слово performance невозможно трактовать однозначно, хотя чисто технически оно означает «производительность, КПД».

Правильную формулировку данного слова можно найти в стандарте ISO 9000:2008, в котором слово performance понимается как результативность и эффективность. Согласно указанному стандарту, результативность – это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели). Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата [7, с. 3].

Сказанное выше позволило нам положить ключевые показатели эффективности в основу Многомерной комплексной системы оценки эффективности

(МКС) промышленных парков. По нашему мнению, использование ключевых показателей эффективности в рамках МКС даст органам управления регионов и управляющим компаниям возможность оценить результаты деятельности промышленных парков, будет способствовать достижению поставленных целей, а также объективной и всесторонней оценке результатов реализации стратегии развития.

Основными характеристиками ключевых показателей эффективности являются:

– адресная принадлежность (каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным субъектом);

– правильная ориентация (ключевые показатели эффективности всегда привязаны к целям);

– достижимость (утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы, достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, одновременно вероятность её достижения должна быть не менее 70–80%);

– легкость восприятия (ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания); – сбалансированность и взаимосвязанность (показатели должны быть сбалансированы и «поддерживать», а не конфликтовать друг с другом);

– простота измерения (ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс);

– релевантность (воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать);

– сопоставимость (показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях);

– разумность (каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа).

По нашему мнению, используя МКС с соответствующими ключевыми показателями эффективности, можно наиболее точно и полно оценить работу индустриальных парков как для частных инвесторов, так и для органов публичной власти. Для обеспечения многомерной и комплексной оценки деятельности индустриальных парков мы предлагаем включить в модель экономические, бюджетные, социальные и сопутствующие (экстернальные) группы показателей эффективности.

Ключевыми показателями экономической эффективности деятельности индустриального парка могут выступить: рентабельность капиталов резидентов парка, рентабельность активов резидентов парка, совокупная выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом НДС и других обязательных платежей), доля на региональном рынке произведенных резидентами парков продуктов и услуг, совокупный объем чистой прибыли резидентов парка, совокупный объем чистых активов резидентов парка, совокупная годовая выручка резидентов парка, совокупная величина капитализации, совокупный показатель равный прибыли (убытка) до налогообложения + проценты к уплате + амортизация основных средств и нематериальных активов резидентов парка, совокупный показатель долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов резидентов парка за вычетом имеющихся у них денежных средств, совокупный показатель просроченной задолженности резидентов парка, совокупный показатель резидентов парка, равный операционным расходам, деленный на валовые доходы, совокупный показатель резидентов парка, равный чистой операционной прибыли после вычета налогов, деленный на инвестиционный капитал, производительность труда резидентов парка, равная величине валового дохода резидентов парка, деленного на количество занятых в этом парке.

Ключевыми показателями бюджетной эффективности могут быть совокупная налоговая база для исчисления налога на прибыль резидентов парка, совокупный объем налога на добавленную стоимость резидентов парка, совокупный

объем налоговых отчислений в региональный бюджет резидентами парка, совокупный объем отчислений в государственные внебюджетные фонды (пенсионный, медицинского страхования, социального страхования) резидентами парка.

Показателями социальной эффективности деятельности индустриального парка могут быть: доля занятых в индустриальном парке, относительно численности занятых в экономике региона, коэффициент замещения рабочей силы в индустриальном парке (число принятых к числу уволенных), коэффициент средней заработной платы занятых в индустриальном парке относительно средней заработной платы занятых в экономике региона, количество рабочих мест в индустриальном парке, коэффициент соотношения прироста дохода резидентов парка к приросту оплаты труда работников парка, совокупный объем платежа, начисленного за негативное воздействие на окружающую среду резидентами парка.

Рассмотренные группы показателей эффективности, безусловно, являются основой и гарантией объективной оценки эффективности как деятельности самого парка, так и его резидентов. Вместе с тем существуют так называемые экстернальные (сопутствующие) эффекты, которые невозможно однозначно отнести к одной из трёх указанных групп показателей. Данное обстоятельство послужило для нас основанием включения в МКС группу экстернальных показателей эффективности деятельности парков и их резидентов. К ключевым показателям экстернальной группы эффективности можно отнести: совокупный объем частных инвестиций резидентов парка на 1 рубль государственного бюджета, совокупный объем налоговых отчислений резидентами парка в бюджеты всех уровней в расчете на 1 рубль государственных вложений, рейтинг региона по качеству жизни, привлекательность региона для бизнеса.

Следует подчеркнуть, что при необходимости учёта специфики индустриального парка каждая группа эффективности может быть дополнена значимыми для конкретного субъекта федерации и/или инвестора показателями.

В качестве примера в таблице 1 приведен макет Многомерной комплексной системы оценки эффективности деятельности индустриального парка

моногорода, приоритетной целью создания которого с позиций органов публичной власти будет повышение занятости и улучшение качества жизни населения.

Согласно рекомендациям учёных, в рамках каждой группы эффективности целесообразно выделять от трёх до пяти ключевых показателей [8]. Руководствуясь данной рекомендацией, мы определили совокупность ключевых показателей для каждой из предложенных четырёх групп показателей эффективности, которые представлены в макете многомерной комплексной системы оценки эффективности (таблица 1).

В зависимости от поставленной цели деятельности индустриального парка нами предложено устанавливать весовые значения каждого из показателей в общей совокупности.

Приведенные в таблице 1 показатели весомости получены с помощью экспертного опроса; значения планируемых и фактических показателей не указаны в силу отсутствия необходимой информации по их совокупности.

Каждый субъект РФ либо индустриальный парк имеет свои цели и задачи, в соответствии с которыми и должна формироваться МКС.

В зависимости от инициатора, а также конечной цели исследования формируется определенный перечень показателей по каждой группе эффективности. В соответствие со стратегией формирования индустриального парка группы эффективности, а также показатели эффективности внутри групп могут иметь различный уровень весомости.

Таблица 1

Макет модели многомерной комплексной системы оценки эффективности индустриальных парков (цифры условные)

№	Цель	Показатели	Вес, %	План	Факт	Процент выполнения
1	2	3	4	5	6	7
<i>Экономическая эффективность (E)</i>						
1	Определение экономического эффекта	Рентабельность капиталов резидентов парка, %	7,0	–	–	–
2		Доля на региональном рынке продуктов резидентов парка, %	7,0	–	–	–
3		Совокупный объем чистой прибыли резидентов парка, тыс. руб.	7,0	–	–	–
4		Совокупный объем чистых активов резидентов парка, тыс. руб.	7,0	–	–	–
<i>Бюджетная эффективность (B)</i>						
5	Определение эффекта для фе- дерального и ре- гионального бюджета	Совокупная налоговая база для исчисления налога на прибыль резидентов парка, тыс. руб.	5,0	–	–	–
6		Совокупный объем налога на добавленную стоимость резидентов парка, тыс. руб.	5,0	–	–	–
7		Совокупный объем налоговых отчислений в региональный бюджет резидентами парка, тыс. руб.	5,0	–	–	–
8		Совокупный объем отчислений в государственные внебюджетные фонды резидентами парка, тыс. руб.	5,0	–	–	–
<i>Социальная эффективность (S)</i>						
9	Определение со- циального эф- фекта	Доля занятых в индустриальном парке относительно численности занятых в экономике региона, %	12,0	–	–	–
10		Коэффициент средней заработной платы занятых в индустриальном парке относительно средней заработной платы занятых в экономике региона	12,0	–	–	–
11		Коэффициент соотношения прироста доходов резидентов парка к приросту оплаты труда	12,0	–	–	–
12		Коэффициент замещения рабочей силы	12,0	–	–	–

Экстернальная эффективность (X)						
13	Определение экстернального эффекта	Совокупный объем частных инвестиций резидентов парка на 1 рубль государственного бюджета	1,0	–	–	–
14		Совокупный объем налоговых отчислений резидентами парка в бюджеты всех уровней в расчете на 1 рубль государственных вложений	1,0	–	–	–
15		Рейтинг региона по качеству жизни, балл	1,0	–	–	–
16		Привлекательность региона для бизнеса, балл	1,0	–	–	–

Важным моментом является установление плановых (нормативных) значений, относительно которых анализируется фактическое состояние дел. Плановые (нормативные) значения могут формироваться на основе среднестатистических данных по отрасли, на основе показателей прошлых аналогичных данному исследованию периодов, а также на основе желаемых результатов.

Нами предлагаются следующие этапы построения МКС:

1. Определение цели и стратегии формирования индустриального парка.
2. Определение групп эффективности.
3. Определение показателей внутри групп эффективности.
4. Установление коэффициентов весомости показателей.
5. Определение периода оценки эффективности.
6. Установление нормативных/плановых значений.
7. Отражение фактических значений оценочных показателей.
8. Расчет результата оценки эффективности деятельности индустриального парка.

Результат рассчитывается по каждому показателю, исходя из формулы:
для 1–10 и 16-го показателей:

$$R_i = \text{Вес показателя}_i * (\text{Факт}_i / \text{План}_i),$$

где R_i – результат по i -тому показателю;

для пятнадцатого и шестнадцатого показателя:

$$R_i = \text{Вес показателя}_i * (\text{План}_i / \text{Факт}_i),$$

Общая результативность равна сумме результатов по каждому из показателей.

Использование МКС позволяет оценить как в комплексе, так и отдельно по каждой группе эффективности результаты деятельности индустриального парка. Эти результаты наглядно отражают фактическое отклонение от плановых (нормативных или ожидаемых) результатов. МКС позволяет оценить работу конкретного индустриального парка относительно работы других парков субъекта федерации, либо аналогичных парков, расположенных в других регионах страны. Такой анализ может производиться на основе стандартной МКС с едиными

группами эффективности, нормативными показателями, а может анализироваться лишь конечный результат, рассчитанный для каждого парка отдельно на основе единых показателей эффективности, но с разными нормативными значениями, учитывающими специфику индустриального парка и социально-экономического положения субъекта федерации.

Результаты оценки с помощью предложенной МКС позволяют выявить слабые и сильные стороны в работе индустриального парка. На их основе может быть оценена стратегия развития парка и программа использования имеющихся возможностей.

Несмотря на то, что решение проблем находится в компетенции руководства парка, эффективность функционирования парка во многом зависит от действий органов региональной власти. Органы государственной власти на основе предложенной МКС также имеют возможность оценить деятельность конкретных индустриальных парков, применить адекватные меры по их поддержке в случае достижения целевых показателей, имеющих важное значение для конкретного субъекта федерации.

Вместе с тем следует отметить, что при сравнении результатов функционирования индустриальных парков, существенно отличающихся друг от друга целями и задачами, описанная выше методика использования авторской МКС должна быть скорректирована. В этих целях в экономической литературе рекомендуется осуществлять пересчёт частных коэффициентов в обобщенные коэффициенты, что позволяет аналитикам с математической точностью сравнивать их [10, с. 26].

Поэтому для обеспечения объективной и сопоставимой оценки результатов деятельности различных парков нами предлагается пересчитать значения конкретных показателей в абстрактные числовые значения.

За основу данного расчета предложено использовать психофизическую шкалу Харрингтона – так называемую «кривую желательности», которая ставит в соответствие значение формируемой на её основе функции желательности

лингвистической переменной с уровня «очень плохо», «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «очень хорошо» [14].

Формула «кривой желательности»:

$$-d = \exp[-\exp(-Y)] \quad (1)$$

определяет функцию с двумя участками насыщения (в $d \rightarrow 0$ и $d \rightarrow 1$) и линейным участком (от $d = 0,2$ до $d = 0,63$) [106]. Эта функция была выведена эмпирическим путем (рисунок 1).

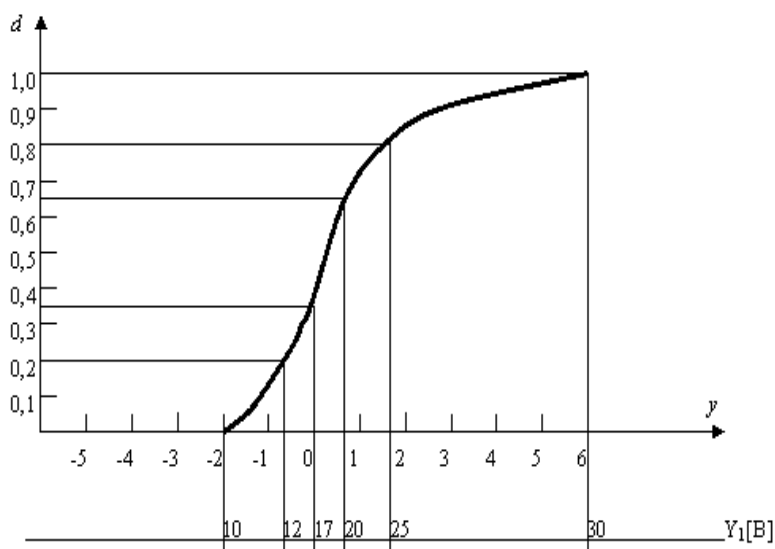


Рис. 1. Кривая желательности Харрингтона

Следует отметить, что в настоящее время учёные высказывают и обосновывают разные точки зрения на градацию шкалы Харрингтона, предлагая от трёх до пяти градаций [6; 14]. Учитывая особенности таких многоплановых и сложных интеграционных образований, как индустриальный парк, мы считаем целесообразным использовать для оценки эффективности их функционирования более дифференцированную лингвистическую оценку, включающую пять градаций. Ось координат Y называется шкалой частных показателей. Ось d – шкалой желательности. Шкала желательности делится в диапазоне от 0 до 1 на пять поддиапазонов: $[0; 0,2]$ – «очень плохо», $[0,2; 0,37]$ – «плохо», $[0,37; 0,63]$ – «удовлетворительно», $[0,63; 0,8]$ – «хорошо», $[0,8; 1]$ – «очень хорошо» (таблица 2).

Необходимо отметить, что в случае если оцениваемые показатели чем меньше, тем лучше, то шкала желательности останется прежней, однако вид кривой будет иной, семеричный кривой на рисунке 1.

Таблица 2

Числовые интервалы шкалы Харрингтона
для монотонной функции желательности

Лингвистическая оценка	Интервалы значений функции желательности $d(x)$
Очень хорошо	0,80–1,00
Хорошо	0,63–0,80
Удовлетворительно	0,37–0,63
Плохо	0,20–0,37
Очень плохо	0,00–0,20

Конкретные параметры сравниваемых систем распределяются в масштабе, соответствующем предъявляемым к ним требованиям, в промежутке эффективных значений шкалы частных показателей. Затем соответствующие им показатели пересчитываются в отметки на шкале желательности. Полученное значение $d(i)$ для i -го параметра пересчитывается вместе с другими в обобщенный коэффициент желательности – D . Он вычисляется по каждому из показателей по формуле:

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (2)$$

где n – число используемых показателей сравнения для данной системы.

Следует отметить, что число данных показателей может быть неодинаковым для разных систем. Это позволяет сравнивать обобщенные коэффициенты даже тогда, когда отсутствует часть параметров сравнения у различных систем или данные по ним. Корень n -й степени «сглаживает» возникающие отклонения, а полученный результат позволяет оценивать системы (с определенной степенью точности), так сказать, «математически» [3].

Рассмотрим применение функции Харрингтона на примере оценки экономической эффективности четырёх индустриальных парков (таблица 3)

Таким образом, имея частные показатели, мы получаем возможность определить положение исследованного парка по шкале желательности (отклик на оси D), то есть найти отклик по шкале желательности.

Таблица 3

Ключевые показатели экономической эффективности
индустриальных парков (цифры условные)

Показатели	Значения показателей индустриальных парков			
	ИП 1	ИП 2	ИП 3	ИП 4
Рентабельность капиталов резидентов парка, %	10	12	20	30
Доля на региональном рынке продуктов резидентов парка, %	0,01	0,03	0,07	0,1
Совокупный объем чистой прибыли резидентов парка, тыс. руб.	18 000	25 000	27 000	30 000
Совокупный объем чистых активов резидентов парка, тыс. руб.	200 000	150 000	100 000	400 000

Так, например, индустриальный парк – ИП 1 с рентабельностью капитала резидентов парка равной 10% по оси Y на «кривой желательности» находит отклик на оси D на отметке «от 0,00 до 0,20», что, в свою очередь, означает «очень плохой» результат. ИП 2 – 12%, который находит отклик на оси D в промежутке «от 0,00 до 0,20» что соответствует результату «очень плохо». ИП 3 – 20% находит отклик на оси D в промежутке «от 0,63 до 0,80» что соответствует результату «хорошо». ИП 4 -30% находит отклик на оси D в промежутке «от 0,80 до 1,00» что соответствует результату «очень хорошо» Аналогичным образом строится кривая желательности для остальных показателей группы экономической эффективности (E), результаты анализа которой занесены в таблицу 4.

Имея значения относительно оси D всех ключевых показателей эффективности, можно произвести комплексный анализ, получив тем самым объективную и сопоставимую оценку деятельности парка, которая позволит сопоставить и оценить эффективность парков в динамике и/или относительно друг друга (таблица 4).

Отклики показателей экономической эффективности (Е) индустриальных парков по показателям по оси D

Показатели	Отклик показателей экономической эффективности индустриальных парков			
	ИП 1	ИП 2	ИП 3	ИП 4
Рентабельность капиталов резидентов парка	0,01	0,10	0,63	1,00
Доля на региональном рынке продуктов резидентов парка	0,01	0,25	0,65	1,00
Совокупный объем чистой прибыли резидентов парка	0,01	0,50	0,70	1,00
Совокупный объем чистых активов резидентов парка	0,37	0,20	0,01	1,00

Используя полученные с помощью функции Харрингтона сопоставимые данные, мы имеем возможность рассчитать интегральные показатели экономической эффективности (I_E) для каждого из сравниваемых индустриальных парков по формуле средней геометрической (2):

Так, для индустриального парка №1 интегральный показатель экономической эффективности будет равен:

$$I_E(\text{ИП}_1) = D(\text{ИП 1}) = \sqrt[4]{0,01 * 0,01 * 0,01 * 0,37} = 0,03;$$

для индустриального парка №2 интегральный показатель по первой группе показателей эффективности будет равен:

$$I_E(\text{ИП}_2) = D(\text{ИП 2}) = \sqrt[4]{0,10 * 0,25 * 0,50 * 0,2} = 0,22;$$

для индустриального парка №3 интегральный показатель по первой группе показателей эффективности будет равен:

$$I_E(\text{ИП}_3) = D(\text{ИП 3}) = \sqrt[4]{0,63 * 0,65 * 0,70 * 0,01} = 0,23;$$

для индустриального парка №4 интегральный показатель по первой группе показателей эффективности будет равен:

$$I_E(\text{ИП}_4) = D(\text{ИП 4}) = \sqrt[4]{1,00 * 1,00 * 1,00 * 1,00} = 1,00.$$

Согласно расчетам, можно констатировать, что парк ИП 1 с результатом интегрального показателя равным 0,03 находит отклик на оси D в промежутке от

«от 0,00 до 0,20», что соответствует очень плохому состоянию дел. ИП 2 и ИП 3 с интегральным показателям равным 0,22 и 0,23 соответственно находят свои отклики на оси D в промежутке «от 0,20 до 0,37», что соответствует оценке «плохое» состоянию дел. ИП 4 с интегральным показателем равным 1,00 оказывается самым успешным из четырех исследованных нами парков, поскольку находит отклик на оси D в границах «от 0,80 до 1,00», что соответствует результату «очень хорошо».

Аналогичным образом производится пересчет в сопоставимые показатели данных по остальным трём группам эффективности по каждому из анализируемых индустриальных парков (результаты расчетов приведены в приложении Г). Чтобы сравнить между собой эффективность функционирования анализируемых парков, необходимо по каждому из них произвести расчет интегрального показателя общей эффективности функционирования (I_{0j}) по формуле средней геометрической:

$$I_{0j} = \sqrt[4]{\prod I_{ij}} \quad (3)$$

где I_{0j} – интегральный показатель общей эффективности j -того парка;

I_{ij} – интегральный показатель по i -той группе показателей эффективности j -го индустриального парка;

i – порядковый номер группы эффективности ($i = E, B, S, X$);

j – порядковый номер индустриального парка ($j = 1, 2, 3, 4$).

Результаты расчетов интегральных показателей показывают, что индустриальный парк №4 имеет самую высокую эффективность функционирования среди четырех сравниваемых нами парков.

Таким образом, модель многомерной комплексной системы оценки эффективности деятельности индустриальных парков, а также расчет в сопоставимых показателях оценки результатов деятельности парков с помощью функции Харрингтона, позволит потенциальным инвесторам, будущим резидентам, а также органам государственной власти наглядно и объективно оценивать сильные, слабые и потенциальные стороны конкретного индустриального парка; принимать

решение о размещении производственной компании или группы компаний на соответствующей территории, рассмотреть вопрос со стороны федеральной и региональной власти о поощрении регионов, муниципальных образования за разработку и осуществление успешной промышленной политики. МКС может быть использована как критерий распределения льгот со стороны органов государственной власти, и как следствие, может стимулировать повышение активности и эффективности работы парков с целью получения ими дополнительных преференций.

Транслятором подобных данных может стать геоинформационная система промышленных парков Российской Федерации (ГИСИП), созданная в 2014 году Министерством промышленности и торговли Российской Федерации России, целью которой стала презентация инвестиционных проектов потенциальным резидентам и инвесторам, а также размещение исчерпывающей информации о площадках для размещения производств, их обеспеченности промышленной, коммунально-энергетической и транспортно-логистической инфраструктурой. Конечным продуктом данной инициативы должен стать портал с системой ввода, хранения, систематизации, анализа и графической визуализации на карте-схеме пространственных данных, и связанной с ними разносторонней информацией об промышленных парках России.

2. Использование принципа взаимодополнения в управлении процессом формирования и функционирования промышленных парков

Специфика промышленных парков заключается в сложности их структуры и наличии разных субъектов с разными интересами, целями и задачами, различным отношением к использованию методов управления, а также по-разному реагирующие на внешние побудительные стимулы управленческого воздействия. Особое внимание целесообразно концентрировать именно на побудительных стимулах управленческого воздействия, оказываемого органами управления федерального и регионального уровня на потенциальных и действующих резидентов промышленных парков и управляющие компании. Результаты проведенного нами исследования свидетельствуют о том, что именно здесь сосредоточен

потенциал совершенствования методов управления процессом формирования и функционирования индустриальных парков. В этой связи важно определить вектор побудительных управляющих воздействий для разработки рекомендаций по его практической реализации.

По нашему мнению, исходной точкой поиска могут служить идеи П. Друкера – общепризнанного ученого в области менеджмента. Так, обосновывая новую парадигму менеджмента, которая соответствует реалиям XXI века, П. Друкер сформулировал важнейший для применения в условиях современных социально-экономических и производственных отношений постулат: «Людьми не надо «управлять». Задача – направлять людей». П. Друкер подчеркнул, что менеджмент все больше становится похожим на «маркетинговую деятельность». А в маркетинге никто не начинает с вопроса «Чего мы хотим?» Все начинается с вопросов: «Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?» [5, с. 40]. Именно данный постулат в нашем исследовании принимается в качестве вектора при разработке рекомендаций по совершенствованию методов управления процессом формирования и функционирования индустриальных парков.

Поскольку резиденты индустриального парка работают в условиях рыночной экономики, постольку они по определению формируют свою стратегию и тактику деятельности на основе маркетинга. В стремлении получить максимальную прибыль в результате деятельности на территории индустриального парка, они используют инструменты стратегического, тактического и административного маркетинга, в связи с чем в рекомендациях по использованию маркетинга данные субъекты индустриального парка в принципе не нуждаются.

Поэтому предлагаемые в данном разделе рекомендации по использованию постулата П. Друкера в управлении процессом формирования и функционирования индустриальных парков адресуются управляющим компаниям, а также органам государственного и муниципального управления, заинтересованным в реставрации промышленности в России.

Прежде, чем формулировать свои рекомендации, мы хотим отметить, что в последнее время органы исполнительной власти РФ активно разрабатывают и внедряют в практику управления интеграционными образованиями промышленности различные методы поддержки, в основу которых положены принципы маркетинга.

Так, в апреле 2014 года Правительством Российской Федерации принято Постановление об утверждении отдельной подпрограммы «Индустриальные парки» в рамках Государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Постановление предусматривает финансовые меры поддержки индустриальных парков в период с 2014 по 2020 гг.

Подпрограмма предусматривает три меры поддержки. Одна из них – субсидирование процентной ставки по кредитам для управляющих компаний индустриальных парков – предусматривает возвращение компаниям из бюджета 90% ставки рефинансирования при условии, что взятый кредит будет потрачен на создание индустриального парка. Вторая мера предусматривает возмещение прямых затрат управляющей компании на создание индустриального парка. Третья мера – прямые субсидии на строительство при наличии софинансирования со стороны регионального бюджета и наличие готовой проектно-сметной документации на создание индустриального парка, разработанной за счет собственных средств управляющей компании.

В январе 2016 года объявлено о начале субсидирования промышленных кластеров. Механизм поддержки направлен на реализацию проектов участников промышленных кластеров по производству импортозамещающей продукции. Объединение в кластеры должно стимулировать кооперацию предприятий, рост выпуска комплектующих, которые используются в выпуске конечной продукции кластеров. Причем, по замыслу федеральной власти, эта инициатива должна исходить «снизу» – от предприятий, от наличия общих проектов и продуктов, а не сверху – от указаний региональных властей. Механизм предоставления субсидий предусматривает два этапа. На первом этапе промышленные кластеры, претендующие на получение господдержки, должны подтвердить свое соответствие

требованиям, установленным правительством, войти в реестр Минпромторга. На втором этапе проекты должны пройти отбор по ряду критериев. Несколько лучших проектов получают средства поддержки.

В апреле 2016 года Минпромторг объявил конкурсный отбор региональных программ развития промышленности. После подведения итогов 27 мая 2016 года регионы с лучшими программами получают дополнительные средства на реализацию проектов модернизации и развития производств.

Тем самым в деятельности Минпромторга РФ отчетливо проявляется региональный акцент [1]. Его целью является обеспечение баланса в промышленном развитии, для чего принято решение о поддержке инвестиционных проектов, инициатив, министерству потребовался более точный учет специфики территорий, их интересов (обеспеченность ресурсами, инфраструктура, возможность интеграции в действующие и перспективные цепочки кооперации. Необходимо обеспечить синхронизацию действий многих субъектов – министерств, госкорпораций, властей субъектов федерации, обеспечить единый вектор действий, универсальный для всех субъектов меры поддержки, активизировать создание промышленной инфраструктуры – площадок для развития производства.

На федеральном уровне создан Фонд развития промышленности, главной задачей которого является поддержка усилий регионов в организации кластеров, индустриальных и технопарков. Субъекты РФ также планирует создание на региональном уровне аналогичных фондов.

На федеральном уровне создан еще один механизм государственной поддержки – софинансирование проектов региональных программ развития промышленности. Причем Минпромторг предпринимает усилия по стимулированию активности субъектов федерации в части создания подобных фондов на своей территории.

Минпромторг с 2014 года предпринимает ряд мер государственной поддержки создания новых индустриальных парков и технопарков, как наиболее универсального формата площадок размещения производства любого типа. В частности, предусматривается субсидирование затрат управляющих компаний

на строительство инфраструктуры парков. Результаты стимулирования высоки: индустриальные парки на сегодня самый быстрорастущий сегмент промышленности РФ.

В 2015 году запущен еще один инструмент господдержки: субсидирование затрат регионов на создание инфраструктуры индустриальных парков. В феврале 2016 года правительство страны утвердило перечень из 15-ти проектов 13-ти регионов, которые станут первыми пользователями субсидий. Только по этим проектам до 2020 года будут созданы более 98 тыс. га обеспеченной необходимой инфраструктурой территорий, 50 тысяч рабочих мест, поступление в бюджете всех уровней – более 67 млрд руб.

Осуществляются различные направления взаимодействия Минпромтога с регионами, одним из которых является Координационный совет по ключевым аспектам регионального промышленного развития [1].

Во взаимодействии с Минпромторгом большую роль в разработке нормативной базы государственной поддержки индустриальных парков, стратегическом маркетинге индустриальных парков осуществляет Ассоциация индустриальных парков (АИП), представляющая интересы и запросы 65 индустриальных парков на территории 43-х субъектов Российской Федерации.

Таким образом, все, что сделано в последние годы органами управления на федеральном и региональном уровнях для развития индустриальных парков, полностью соответствует принципам маркетинга и, как свидетельствуют приведенные цифры, способствует динамичному движению к поставленной цели. Результаты их использования высоки: индустриальные парки на сегодня самый быстрорастущий сегмент промышленности РФ. Впечатляющих успехов добились в целом ряде субъектов федерации.

Вместе с тем, нельзя закрывать глаза на недостатки, существующие в менеджменте индустриальных парков. Наиболее ярко они проявляются в цифрах, характеризующих наполняемость резидентами индустриальных парков (1,5–2%). В практике управления рынком используется такой показатель, как коэффициент завершенности покупок, который рассчитывается как отношение числа

лиц, совершивших покупку, к общему количеству проявивших интерес к предлагаемому товару или услуге. Целесообразность использования данного показателя в оценке эффективности усилий по формированию индустриального парка вполне уместна: ведь по своей сути менеджмент в процессе формирования парка занимается продажей товара, называемого «место на промышленной площадке». И если из ста интересующихся этим товаром потенциальных покупателей в итоге покупают только двое, то трудно дать положительную оценку менеджменту.

Существует два варианта ответа на закономерный вопрос: почему не продан товар? Первый – несоответствие товара спросу, второй – недостатки в организации управления процессом продажи. Учитывая, что требования к обустройству индустриальных парков в стране в достаточной степени унифицированы, а прилагаемый к товару пакет преференций в субъектах федерации также примерно одинаков, можно сделать вывод о том, что низкая заполняемость индустриальных площадок, как правило, связана с недостатками в управлении.

По нашему мнению, в большинстве субъектов федерации менеджмент индустриальных парков проводит политику массового маркетинга, в то время как рынок покупателей промышленных площадок очень разнообразен. Безусловно, о разнообразии запросов потенциальных резидентов и необходимости их учитывать постоянно говорится на разных уровнях, однако в реальности менеджмент индустриальных парков дает ответ далеко не каждый из перечисленных выше ключевых вопросов маркетинга. В основном, организация маркетинга промышленных площадок сегодня строится на стремлении ответить на вопрос «Чего хочет другая сторона?» В результате вне поля зрения менеджмента индустриальных парков остаются важнейшие аспекты поведения потенциальных резидентов.

Между тем, учитывая разнообразие рынка и высокий уровень конкуренции за покупателей места промышленных площадок, необходимо иметь в виду, что успех на таком рынке сопутствует тому, кто не просто предлагает товар, отвечающий запросам покупателя, а стремится в комплексе решить его проблемы на основе точного анализа данных о ценностях, целях, достижениях и намерениях потенциального резидента.

Отсюда вытекают следующие рекомендации по совершенствованию менеджмента индустриальных парков.

Во-первых, при разработке программ, методов и механизмов, призванных привлечь потенциальных резидентов к инвестициям в формируемый на территории субъекта федерации индустриальный парк, необходимо учитывать разнообразие и сложность данного рынка. Организовать эффективную работу на сложном рынке без предварительной его сегментации практически невозможно. Поэтому отсутствие сегментации мы рассматриваем как одну из главных причин низкого уровня наполняемости индустриальных площадок в ряде регионов страны.

Критериями сегментации могут служить приведенные выше ключевые вопросы маркетинга. Таким критерием, безусловно, являются ценности потенциальных резидентов. Первая из них – ценность материальная. Именно данную ценность считают единственно важной многие организаторы индустриальных парков, и рассчитывают на привлечение инвесторов соответствующей инфраструктурой, а также пакетом преференций, сулящих выгоду. В результате на практике реализуется стратегия недифференцированного маркетинга со всеми вытекающими из нее негативными последствиями.

Потенциальные резиденты обладают не только материальными, но и духовными ценностями. Данный сегмент рынка промышленных площадок достаточно велик. Ведь не случайно сегодня инвесторами вне конкуренции рассматриваются предложения индустриальных парков обеих столиц: возможности реализации духовных потребностей в этих субъектах РФ превзойти пока что некому.

Еще одна ценность – жизненные условия. Сложная, многоплановая, разноуровневая ценность, присущая любому инвестору, собирающемуся не просто вложить имеющиеся средства в строительство промышленного объекта, управляя собственностью откуда-то из-за кордона, а выбирают еще и место для жизни. Такие инвесторы рассчитывают не только заниматься бизнесом, работать, но и полноценно жить в данной местности вместе с семьей. По нашему мнению, представители именно данного сегмента и являются теми, кто проявляет интерес к

конкретному индустриальному парку, заявляет о своем желании стать его резидентом, но затем отказывается от этого желания. А какое еще решение может принять представитель данного сегмента после того, как он обстоятельно ознакомится со всеми особенностями предполагаемого места жительства, оценит его инфраструктуру и прочие «достоинства». Нет необходимости пояснять, почему на современном этапе при выборе города для проживания большинство предпочтений отдадут Белгороду или Калуге, в крайнем случае, Курску, а не Орлу.

Еще один признак – условия для работы. Многие потенциальные инвесторы вполне обоснованно высоко ставят условия для работы в шкале своих ценностей. Как гласит известная истина: лучший аргумент инвестиционной привлекательности – довольный местный бизнес. По нашему мнению, представители и этого сегмента зачастую отказываются от желания резидентом конкретного индустриального парка, первоначально проявляя к нему интерес. Информация об условиях, в которых работает местный бизнес, может кардинально изменить решение потенциального резидента.

Сегментацию рынка можно углублять, используя и другие существенные признаки. Однако мы считаем, что на современном этапе развития рынка промышленных площадок можно ограничиться указанными сегментами.

Во-вторых, менеджменту конкретных индустриальных парков рекомендуется использовать метод многопродуктового сегментирования, который основан на сопоставлении особенностей и значимости запросов, присущих каждому из выделенных сегментов, с характеристиками предлагаемых для размещения промышленных площадок. Данный метод сегментирования позволяет наглядно увидеть и оценить перспективы наполняемости конкретной промышленной площадки, выявить возможные изъяны в своем товарном предложении, а также внести в него необходимые коррективы.

В-третьих, основываясь на результатах проведенного сегментирования, менеджменту индустриальных парков необходимо использовать дифференцированную или концентрированную стратегию охвата рынка промышленных площадок. Это значит, что разработка различных инструментов и механизмов

государственной поддержки, и тем более методов мотивации потенциальных резидентов к инвестициям в индустриальный парк должны быть ориентированы на представителей конкретного сегмента.

В-четвертых, результаты сегментирования по критерию ценностей потенциальных резидентов ведут к важному выводу, относящемуся к компетенции органов власти регионов. Привлекательность индустриальных парков выходит далеко за рамки действия инструментов и механизмов государственной поддержки, пакетов предоставляемых регионом преференций, методов мотивации потенциальных резидентов к инвестициям и т. п., поскольку включает в себя все свойства, формирующие привлекательность конкретных регионов (городов).

Отсюда следует, что органы публичной власти, рассчитывающие на получение субсидий из федерального бюджета на развитие индустриальных парков, должны объективно оценивать привлекательность для потенциальных инвесторов не только проектируемых или строящихся промплощадок, но и своих территорий в целом. В системе поддержки органы государственного управления должны вырабатывать взаимовыгодные формы сотрудничества с реальным бизнесом и профессиональными девелоперами, содействовать в вопросах территориального планирования, развитии транспортной и социальной инфраструктуры. Не случайно в экономической литературе подчеркивается необходимость разработки концепции роста инвестиционной привлекательности региона, цель которой заключается в создании такой среды ведения бизнеса, которая бы позволила максимизировать вовлечение инвестиционного потенциала в воспроизводственный процесс и повысить степень активности использования инвестиционных ресурсов [11, с. 285].

По нашему мнению, основная причина низкой наполняемости промышленных площадок заключается в недостаточном учете в процессе управления принципов маркетинга.

В этой связи следует также подчеркнуть, что важнейшим условием комплексного развития территории, способствующего повышению ее инвестиционной привлекательности и, как следствие, успешной реализации программ

формирования индустриальных парков являются эффективные региональные управленческие команды. Об их роли свидетельствует опыт ряда субъектов РФ, не обладающих запасами нефти и газа, но ежегодно обеспечивающие прирост ВРП более чем на 10 процентов.

Исследование, проведенное силами Института общественного проектирования и журнала «Эксперт», показало, что успех региона возможен, если элиты (люди или группы людей, принимающие и реализующие стратегические решения управления регионом, а также оказывающие влияние на эти решения) не только политически консолидированы, но и объединены вокруг предложенной исполнительной властью стратегии социально-экономического развития, способной коренным образом преобразовать образ региона как хозяйствующего субъекта РФ. При этом они совместно работают над претворением этой концепции в жизнь, а также имеют устойчивую обратную связь с населением, посредством которой местные жители вовлекаются в реализацию стратегического курса развития [4].

Когда государство создает индустриальный парк, оно преследует две цели: создание новых рабочих мест и дополнительные налоговые поступления в бюджет. Эффективность парка государство оценивает исходя из этих параметров, в то время как эффективность парка как бизнеса уходит на второй план: он может быть планоубыточен, хотя в него вложены миллиарды рублей. Частный парк не должен быть убыточен по определению, поэтому оценка эффективности его бизнеса стоит на первом месте. Разные приоритеты в оценке эффективности парков сопровождаются и разными условиями их функционирования, что противоречит требованиям маркетинга. Частные промпарки поставлены в неравные условия с государственными. Последние финансируются из бюджета, куда поступают налоговые отчисления от резидентов. А частник все делает за свой счет. Федеральным законодательством не урегулировано содержание общей территории в индустриальных парках. В этой связи высказывается предложение для покрытия этих издержек предусмотреть возврат частным индустриальным паркам некоторой доли налоговых доходов от резидентов [13].

Создавая индустриальные парки в рамках стратегического управления регионом, необходимо учитывать, что ядром системы поддержки их развития является принцип взаимодополнения, который представляет собой систему отношения-действия субъектов хозяйствования, направленную на усиление достоинств и нивелирование недостатков друг друга. Ключевая идея взаимодополнения в системе поддержки развития индустриальных парков состоит в возможности и необходимости формирования такого образа отношений между субъектами, при котором каждый из них, специализируясь на выполнении конкретных функций, взаимно дополняет другого в процессе реализации цели системы в целом [12]. Реализация принципа взаимодополнения означает обеспечение гармонической связи между всеми участниками процесса формирования, продвижения и реализации стратегии развития субъекта РФ. Взаимодополнение создает синергетический эффект в системе поддержки развития индустриальных парков, который обусловлен совместным использованием ресурсов, принадлежащих населению, бизнес-сообществу и органам управления региона.

В результате между субъектами индустриального парка, функционирующего на основе принципа взаимодополнения, создаются предпосылки формирования устойчивых кооперативных связей, цепочек добавленной стоимости, что характерно для таких интеграционных объединений, как кластеры. Проведенное исследование позволило нам сделать вывод, что постепенный переход в статус кластера является своего рода путеводной звездой для индустриальных парков. Кластерная производственная структура синтезирует эффект синергии, возникающий на основе всеобщей стандартизации продукции [2].

По нашему мнению, максимальные возможности подобной трансформации существуют у целевых индустриальных парков, имеются определенные возможности также и у нецелевых государственных парков. В этой связи менеджменту индустриальных парков в процессе формирования и развития рекомендуется руководствоваться стратегией кластеризации, реализующей глобальную цель их трансформации в кластеры.

Для выбора и обоснования стратегии формирования и развития индустриальных парков мы предлагаем использовать специальную матрицу (таблица 5).

Таблица 5

Матрица выбора стратегии формирования
и функционирования индустриальных парков

		Привлекательность отраслевого рынка				
		высокая	средняя	низкая		
Степень взаимодополнения продукции предприятий ИП	высокая	1	2	6	высокая	Доля якорного резидента в объеме выпуска ИП
	средняя	3	5	8	средняя	
	низкая	4	7	9	низкая	

С помощью метода экспертных оценок по конкретному индустриальному парку оценивается каждый из указанных в матрице параметров. Полученные оценки заносятся в соответствующий квадрант матрицы. Использование данной матрицы позволит менеджменту индустриального парка достаточно просто определиться со стратегией его развития. При использовании матрицы предлагается выбор одного из трех возможных вариантов стратегии развития.

Вариант первый. Все оценки параметров формируемого или функционирующего индустриального парка попадают в первый, второй или третий квадранты: индустриальному парку однозначно необходимо использовать стратегию кластеризации. Аналогичная стратегия может быть рекомендована менеджменту индустриального парка, если два параметра попадают в первый, второй или третий квадранты, а один – в четвертый, пятый или шестой квадранты.

Вариант второй. Все оценки параметров формируемого или функционирующего индустриального парка попадают в четвертый, пятый или шестой квадранты: индустриальному парку рекомендуется придерживаться стабильного развития, которая не исключает в будущем перехода к стратегии кластеризации. Подобный переход к стратегии более высокого уровня может быть осуществлен, если в процессе функционирования парка изменятся оценки параметров матрицы.

Вариант третий. Все оценки параметров формируемого или функционирующего индустриального парка попадают в седьмой, восьмой или девятый квадранты: индустриальному парку рекомендуется использовать обычную стратегию заполнения промплощадки. Аналогичная стратегия может быть рекомендована менеджменту индустриального парка, если два параметра попадают в седьмой, восьмой или девятый квадранты, а один – в четвертый, пятый или шестой квадранты.

В достижении цели стратегии кластеризации играют важную роль принципы менеджмента индустриальных парков. Тем не менее, реализация такого принципа как доверие, достойна особого внимания и должна стать приоритетной задачей органов государственной власти. Для разработки конкретных рекомендаций по решению данной задачи, нами было проведен опрос, направленный на установление основных источников формирования и укрепления отношений доверия. В опросе участвовали 80 представителей бизнес-сообщества, проживающих на территории Орловской, Курской, Белгородской и Московской областей, разных гендерных и возрастных групп от 25 до 75 лет. Интервьюируемые имеют разные сферы деятельности, однако все они являются, либо являлись руководителями среднего и высшего звена управления бизнесом.

Опрашиваемым было предложено ответить на вопрос: «Что для Вас является основным источником формирования и укрепления отношений доверия с деловыми партнерами?», а также оценить и ранжировать по степени важности указанные в таблице 5 источники формирования доверия, совокупность которых была предложена видным российским ученым, член-корреспондентом РАН, Б.З. Мильнером.

На основании полученных в результате опроса данных, нами была рассчитана медиана по каждому из источников доверия, которые ранжированы по степени значимости (таблица 6).

Результаты анкетирования

Рейтинг	Источники доверия	Медиана
1	Честность	2
2	Соблюдение «правил игры»	4
2	Добросовестность	4
2	Компетентность	4
3	Открытость (искренность)	4,5
4	Четкая обратная связь	5
5	Репутация	5,5
6	Бесконфликтность	7
7	Смелость	8,5

Исследование показало, что для участников опроса на первом месте из представленных источников формирования доверия и укрепления отношений с деловыми партнерами, стоит «честность», на втором месте находится – «соблюдение правил игры», «добросовестность», «компетентность», на последних местах стоят «бесконфликтность» и «смелость»

Таким образом, органы государственной власти в управлении вверенных им территорий, должны своими действиями демонстрировать честность, неотвратимость соблюдение объявленных ранее условий и правил, добросовестность, компетентность. Именно это позволит создать такой климат в регионе и стране, когда каждый субъект, заявляя и исполняя свои обязанности, станет сильным звеном большой цепи экономической системы.

Менеджмент индустриальных парков, рассматриваемый в соответствии с постулатом П. Друкера как маркетинговая деятельность, позволяет органам государственной и региональной власти, частным инвесторам и собственникам выстроить действенный механизм для достижения поставленных целей и задач.

Заключение

Реалиям XXI века в большей степени соответствует менеджмент, который все больше становится похожим на «маркетинговую деятельность». Предпринятые органами управления на федеральном и региональном уровнях меры по развитию индустриальных парков соответствует как принципам менеджмента, так

и принципам маркетинга, что способствует динамичному движению к поставленной цели. Вместе с тем существует немало негативных примеров, связанных с недостатками управления формированием и функционированием индустриальных парков.

Предложенная многомерная комплексная система оценки эффективности позволяет оценить как в комплексе, так и отдельно по каждой группе эффективности результаты деятельности индустриального парка, а также позволяет оценить работу парка относительно работы других парков, либо аналогичных парков, расположенных в других субъектах РФ.

МКС может быть использована региональными органами власти для оценки деятельности, поощрения и стимулирования функционирующих на их территории парков и резидентов, реализующих стратегические задачи развития территории, отраженные в совокупности соответствующих ключевых показателей; а также в качестве основы для распределения льгот со стороны органов государственной власти, и как следствие, может стимулировать повышение активности и эффективности работы парков с целью получения ими дополнительных преференций.

В результате реализации принципов маркетинга взаимодополнения. создаются предпосылки формирования устойчивых кооперативных связей, цепочек добавленной стоимости, что характерно для таких интеграционных объединений, как кластеры. Постепенный переход в статус кластера является стратегической целью для целевых индустриальных парков. В этой связи менеджменту индустриальных парков в процессе формирования и развития рекомендуется руководствоваться стратегией кластеризации.

Список литературы

1. Артемова С. Минпромторг сделал акцент на регионы / С. Артемова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.utro.ru/articles/2016/04/28/1280304.shtml>

2. Вертакова Ю.В. Векторный анализ кластерных инициатив региона [Текст] / Ю.В. Вертакова, Ю.С. Положенцева, М.Г. Клевцова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2015. – №1 (211). – С. 44.
3. Гергет О.М. Анализ методов нормирования разнотипных данных для анализа в экспертных системах медицинской диагностики / О.М. Гергет, В.В. Голленков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/13300.pdf>
4. Градецкий П. Консолидация элит – фундамент успешного развития / П. Градецкий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2015/25/konsolidatsiya-elit--fundament-uspeshnogo-razvitiya>
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
6. Оптимизация качества. Сложные продукты и процессы [Текст] / Э.В. Калинина, А.Г. Лапига, В.В. Поляков [и др.]. – М.: Химия, 1989. – 256 с.
7. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ [Текст] / М.М. Панов: – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
8. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Д. Парменгер; пер. с англ. А. Платонова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
9. Пёртая О.А. Маркетинг партнерских отношений в современном страховом бизнесе [Текст] / О.А. Пёртая // Страховое дело. – ноябрь 2006. – С. 41–48.
10. Пичкалев А.В. Обобщенная функция желательности Харрингтона для сравнительного анализа технических средств [Текст] / А.В. Пичкалев // Исследования наукограда. – январь-март 2012. – №1 (1). – С. 26–29.
11. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий [Текст] / А.П. Панкрухин. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
12. Самостроев Г.М. Маркетинг взаимодополнения в системе управления развитием региона [Текст] / Г.М. Самостроев // Экономика, социология и право. – 2011. – №6. – С. 83–86.

13. Титов С. Дмитроград припаркуют // Коммерсант.ru Волга Самара. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2896862> (дата обращения: 14.03.2016).

14. Шуметов В.Г. О нормировании показателей уровня жизни населения [Текст] // Вестник ОрёлГАУ. – 2015. – №6 (57). – С. 106–113.

Самостроенко Георгий Максимович – д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга и предпринимательства ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева», Россия, Орёл.

Шатохина Ольга Валерьевна – канд. экон. наук, заместитель директора по экономике и финансам ООО «Стройкомплект», Россия, Москва.
