

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

### МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ФЕДЕРАТИВНЫХ ОКРУГОВ

*А.О. БЛИНОВ*

академик РАЕН, доктор экономических наук, профессор, кафедра социологии организации и менеджмента Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**Н**ЕОБХОДИМОСТЬ разработки данного вопроса связана с тем, что стратегическое развитие федеративных округов должно быть основано на самых передовых и эффективных методах управления. Именно к таким методам все чаще сегодня относят методы маркетингового управления.

Выделим пять подходов к развитию федеративных округов: развитие сообщества федеративных округов, дизайн, планирование, экономическое развитие и стратегическое маркетинговое планирование. Рассмотрим коротко эти подходы.

Идея развития сообщества федеративных округов заключается в создании качественной среды обитания для людей, живущих и работающих в округе. Специалисты по развитию сообщества федеративных округов поддерживают жилые районы, помогают образовательным учреждениям, обеспечивают повышенные социальные гарантии и адекватные медицинские услуги, в основном делая акцент на влиянии, которое оказывают сильные общественные институты на качество жизни в федеративных округах. Но этого не достаточно для эффективного управления развитием федеративного округа. Развитие сообщества федеративных округов не может быть единственным параметром для улучшения привлекательности и жизнеспособности федеративных округов. Во-первых, федеративный округ может не обладать достаточными ресурсами для инвестиций. Во-вторых, возникает соперничество между разными федеративными округами. И, в-третьих, этот подход не учитывает в полной мере

внешних изменений, т.е. оторван от внешнего, по отношению к федеративному округу, окружения.

Сторонники второго подхода считают, что в федеративных округах должно быть удобно жить, и уделяют большое внимание архитектуре, чистоте, экологичности и т.п. Эстетика и улучшение качества жизни рассматривается как фактор позитивного развития федеративных округов в целом. Однако методы данного подхода также ограничены и при определенных условиях не смогут сделать федеративный округ более привлекательным и удобным, например, при нехватке средств на реализацию архитектурного плана.

Третий подход — планирование — считается неэффективным, поскольку структуры администраций федеративных округов в основном занимаются рассмотрением и оценкой различных проектов, что по большей части отвечает задачам обеспечения функционирования федеративного округа, а не его развития.

Сторонники того, что развитие федеративных округов связано только с экономическим развитием, рассматривают экономический рост как залог успешного развития. Однако развитие федеративных округов предполагает не только конкретные результаты деятельности уже имеющихся отраслей, но и новые направления деятельности, такие как внедрение новых производств, повышение производительности имеющихся производств, увеличение количества инноваций и т.п., поэтому данный подход также не идеален.

В противовес этим вышеперечисленным подходам, к развитию федеративных округов как к процессу управления, основанному на стратегическом маркетинговом планировании, возможны две трактовки маркетинга федеративных округов. Узкая трактовка определяет маркетинг федеративных округов как элемент местной экономической политики,

связанный с созданием имиджа и привлечением инвестиций. В широком смысле, маркетинг федеративных округов — это процесс выявления, создания и реализации предпосылок экологической и социально ориентированной местной экономической политики, в целях формирования максимально благоприятной среды производства и жизнедеятельности, осуществляемый на основе общественного консенсуса, методами рыночного регулирования. То есть маркетинг федеративных округов заменяет местную экономическую политику, включая в себя все ее прежние направления и дополняя такими элементами и характеристиками, как создание и реклама имиджа федеративных округов; последовательная ориентация на потребности, т.е. интересы тех конкретных групп населения и виды деятельности, которые привлекаются в федеративные округа; экологическая и социальная направленность; партнерство властей и частного бизнеса.

Основными задачами маркетинга федеративных округов должны являться:

- использование существующих преимуществ федеративных округов и разработка новых преимуществ, т.е. аналогично тому, как маркетинг продукта доводит до потребителя уникальные свойства товара, так маркетинг федеративных округов формирует его уникальные свойства, федеративный округ преподносится как товар, имеющий свою стоимость и полезность;
- обеспечение социально-экономического развития федеративных округов в направлении избранных приоритетов;
- улучшение или сохранение конкурентоспособности предприятий, расположенных в федеративных округах, особенно это относится к градообразующим предприятиям;

- привлечение в федеративные округа новых предприятий;
- привлечение в федеративные округа внешних инвесторов;
- формирование определенного уровня известности федеративных округов;
- увеличение степени удовлетворенности населения проживанием в округе и т.п.

Концепция маркетинга подразумевает ориентацию любой деятельности как в промышленности, так и в непромышленной сфере, на удовлетворение потребностей потребителей. В связи с этим маркетинг федеративных округов также должен быть направлен на удовлетворение различных, постоянно развивающихся потребностей жителей округов, поэтому маркетинг федеративных округов выдвигает принципиально другие, нежели при ранее существовавших под-  
 ходах, цели социально-экономического

развития региональных образований. На первое место выдвигается создание благоприятных условий для жизни населения и удовлетворение его потребностей, что можно представить следующей схемой, представленной на рис. 1.

В свою очередь, и в методологии исследований социально-экономического развития федеративных округов должно уделяться большее внимание факторам, влияющим на интересы и потребности жителей, а также оценке рациональности развития производственной и непромышленной сферы федеративных округов. Например, совершенно новыми направлениями исследований должны стать процессы формирования рынков труда, жилья, услуг образования и здравоохранения и т.п. Используя процесс стратегического маркетингового планирования, можно определить, какие отрасли и рынки должны стимулироваться, какие — поддерживаться, ка-

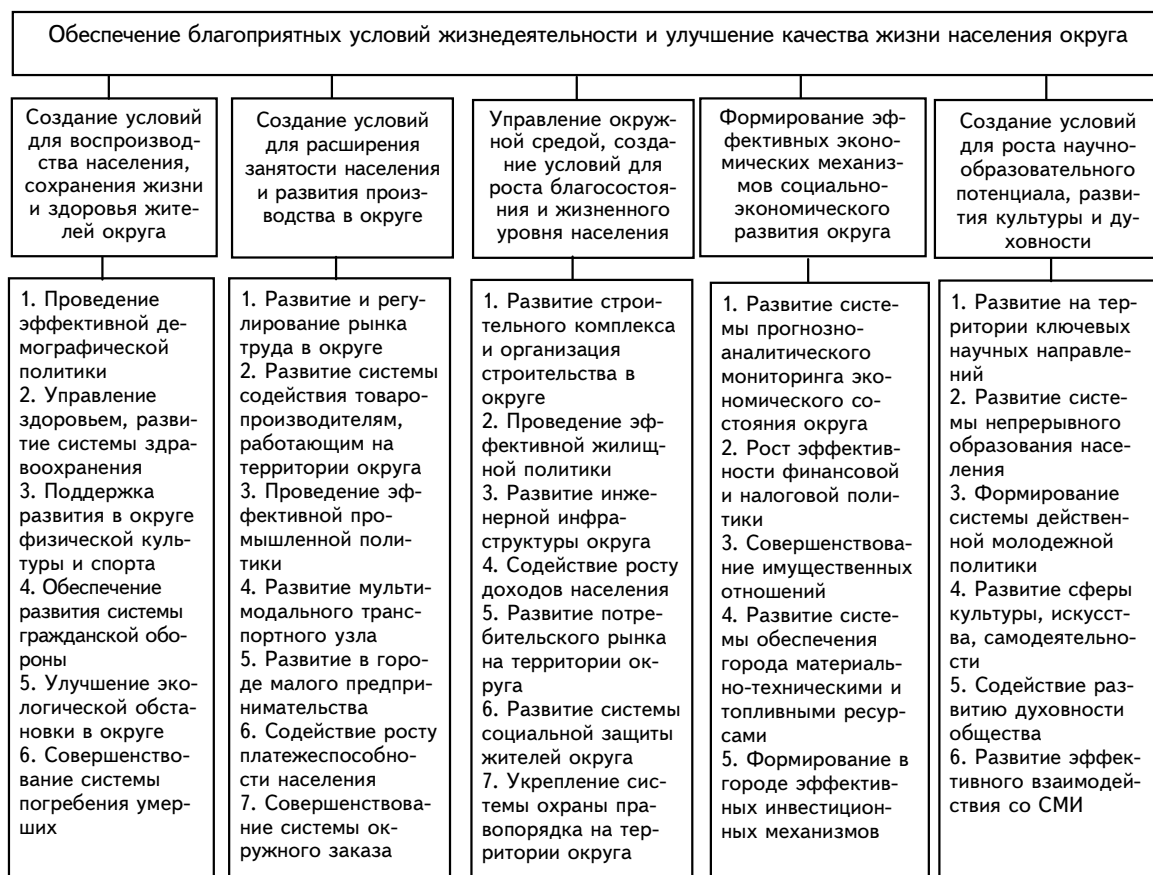


Рис. 1. Обеспечение благоприятных условий жизнедеятельности и улучшения качества жизни населения округа

кие — не получать поддержки или даже игнорироваться. В целом же стратегическое маркетинговое планирование может стать одним из важнейших направлений по модернизации управления федеративными округами, способствующим выявлению наиболее эффективных «полей управленческих решений».

Сегодня необходимо сосредоточить усилия федеративных округов на выборе нескольких наиболее реальных и приоритетных направлений маркетинговых исследований, требующих небольших вложений, но дающих значительный эффект и импульс для развития федеративных округов.

Исходя из выше сказанного, для федеративных округов, где последнее время больше внимания уделялось промышленной сфере, можно настоятельно порекомендовать направить усилия на непромышленную сферу. В частности, на наш взгляд, для федеративных округов наиболее важными направлениями, которые сегодня необходимо претворять в жизнь, являются маркетинг рынка услуг образования и здравоохранения, маркетинг на рынке жилья, кадровый маркетинг. При разработке концепции федеративных округов именно по этим направлениям должна вестись работа, направленная на изучение потребностей населения в услугах данных сфер.

Маркетинг рынка образовательных услуг должен быть одним из ведущих направлений в разработке маркетинга федеративных округов. Основными этапами маркетинга услуг образования являются следующие:

- определение, прогнозирование и удовлетворение потребностей в образовательных услугах на основе совместной согласованной работы учреждений образования и администрации федеративного округа;
- проведение анализа, нацеленного на выявление факторов, влияющих на потребительское поведение

на рынке образовательных услуг;

- постановка целей и разработка направлений развития рынка образовательных услуг, т.е. формирование стратегии развития сферы образования;
- проведение сегментации рынка образовательных услуг с целью выявления ниши, заполнение которой способствовало бы социально-экономическому развитию округа;
- разработка маркетингового плана, в частности разработка непосредственно определенной услуги сферы образования, разработка ценовой политики для данной услуги, разработка методов и каналов ее продвижения;
- реализация маркетингового плана и анализ достигнутых результатов.

В зависимости от интересов потребителей услуг сферы образования и в зависимости от влияния этих услуг на социально-экономическое развитие федеративных округов нами предложены модели развития образовательных услуг (табл. 1).

Как показали наши исследования, многие федеративные округа имеют недостаток специалистов в сфере высоких технологий, высококвалифицированных программистов, врачей, научных кадров. Существует необходимость в обучении предпринимательству и ведению бизнеса. В любом федеративном округе имеются особо одаренные дети, творческие личности, которым необходима как материальная, так и любая другая поддержка округов. С другой стороны, эти люди необходимы всему округу. Своим талантом они способны прославить федеративный округ далеко за его пределами, создавая ему при этом благоприятный имидж. Таким образом, модели развития рынка образовательных услуг могут быть довольно акту-

Модели развития рынка образовательных услуг

Вид модели	Потребности потребителей	Интерес муниципального образования
I модель: развитие образовательных услуг на предприятиях округа	Повышение квалификации; получение возможностей карьерного роста; получение возможностей повышения заработной платы	Повышение общего уровня образования населения. Повышение квалификации населения, в результате — увеличение производительности и улучшение качества труда
II модель: развитие образовательных услуг с целью устранения дефицита кадров	Повышение образовательного уровня с целью заполнения пробелов на рынке труда. Получение необходимой квалификации с целью получения необходимой работы	Сглаживание социальных проблем, в частности решение проблем нехватки кадров в отдельных отраслях и проблем безработицы
III модель: развитие образовательных услуг с целью индивидуального развития личности	Повышение образовательного уровня с целью самореализации и полного раскрытия имеющихся талантов и способностей	Развитие индивидуальных особенностей жителей округа. Формирование имиджа федеративных округов, как округов, где возможно развить свои способности и где поддерживаются талантливые и способные личности

Экономический вестник Ростовского государственного университета № 3 Том 1 2003

альными, их развитие может внести свой вклад и дать свои благоприятные результаты для социально-экономического развития федеративных округов муниципального образования в целом.

Такой ресурс округов, как «образование», необходимо рассматривать в качестве конкурентного преимущества. Вообще под термином «образование» следует понимать процесс приобретения знаний, умений, навыков, а также процесс повышения квалификации. А создание возможностей для получения общественно востребованного образования должно стать главной стратегической целью в области развития сферы образования округа. Для достижения данной стратегической цели предлагается решить следующие задачи:

- разработать системы профессиональной переподготовки кадров, системы получения второго высшего образования, системы подготовки руководителей через ин-

ституты повышения квалификации;

- стимулировать возвращение своих кадров после обучения в других муниципальных образованиях путем их трудоустройства и заключения с ними взаимовыгодных контрактов;
- исследовать потребности рынка труда и в зависимости от потребностей корректировать системы подготовки и переподготовки кадров;
- установить связи с местными учебными заведениями и учебными заведениями других округов, регионов и при необходимости — с зарубежными учебными заведениями;
- инициировать проведение обучающих семинаров.

Также разработке стратегии развития сферы образования могут помочь ответы на следующие вопросы:

## Модель стратегического менеджмента федеративных округов

- каков должен быть результат от развития образования;
- какие профессии будут востребованы;
- как заинтересовать жителей в получении образования;
- что должны получить жители, прослушав тот или иной обучающий курс;
- какие возрастные или профессиональные группы должны быть вовлечены в процесс образования;
- насколько широк должен быть круг обучающихся и т.п.

Таким образом, выбор наиболее эффективных путей обучения местных жителей — задача не только обучающих организаций, но и органов власти федеративных округов. Развитие сферы образования может существенно влиять на социально-экономическое положение округов и в целом благоприятно отразится на его стратегическом развитии. Поэтому целесообразно рекомендовать федеративным округам обратить внимание на развитие этой непроизводственной сферы.

По аналогии с маркетингом товаров, маркетинг федеративных округов можно представить также как «продажу» округов жителям, хозяйствующим субъектам, инвесторам и т.д. При этом необходимой частью экономической политики является реклама и продвижение федеративного округа. План продвижения федеративного округа — это своего рода система действий, направленных на долговременное поддержание конкурентных преимуществ округа. Такой план является одним из наиболее эффективных методов управления социально-экономическим развитием федеративных округов. В целом процесс продвижения федеративного округа может быть представлен схемой (рис. 2).

Как показывает данная схема, на первом этапе должны быть определены цели продвижения федеративного ок-

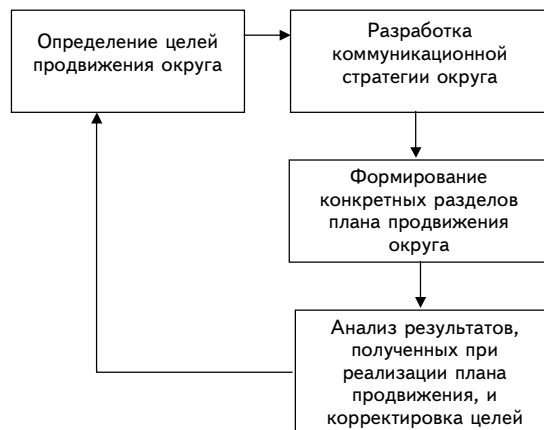


Рис. 2. Этапы планирования процесса продвижения федеративного округа

руга. Они могут быть примерно следующими:

- привлечение в округ новых предприятий;
- формирование положительного имиджа округа;
- формирование благоприятного хозяйственного климата;
- привлечение инвестиционных ресурсов;
- создание новых рабочих мест;
- улучшение эстетического вида округа;
- укрепление экономики округа в целом и т.п.

На втором этапе разрабатывается коммуникационная стратегия. Выделение данного этапа связано с тем, что разработка стратегического маркетингового планирования в округе и процесс согласования интересов различных групп населения — задача довольно сложная, по сравнению с разработкой маркетинга товара. Эта задача требует четкого выполнения коммуникативной функции маркетинга, поскольку частный сектор объединен одной целью — получением прибыли, а развитие округа обусловлено множеством интересов различных групп населения, интересами предприятий и организаций.

Для разработки коммуникационной стратегии рекомендуем один из наиболее эффективных видов маркетинговых

коммуникаций — public relations (связи с общественностью). К основным функциям public relations относятся: сбор информации о мнениях, отношениях и поведении общественности; анализ влияния политики, процедур и действий местной администрации на общественность; модификация элементов политики, процедур и действий администрации в тех случаях, когда они входят в конфликт с интересами общественности; установление и поддержание двусторонних благожелательных отношений между руководителями округа и общественностью. Использование методов public relations является обязательным в процессе продвижения федеративного округа.

В PR-кампанию целесообразно включить следующие направления деятельности:

- создать организационную структуру, которая будет заниматься связями с общественностью, и пресс-центр;
- подготовить людей, способных заниматься связями с общественностью;
- организовать связи со стейкхолдерами;
- в зависимости от возможностей использования тех или иных мер воздействия, подразделить общественность на группы и разработать план взаимодействия с каждой такой группой;
- организовать работу по сбору информации о мнениях и отношениях к окружным проблемам населения;
- разработать рекламную кампанию округа, в том числе презентационные и информационные материалы, атрибуты, сувениры, выражающие особенности федеративного округа;
- организовать работу со средствами массовой информации;
- создать страницу округа в Интернете;

- организовать сотрудничество с информационными агентствами;
- разработать планы окружных ярмарок, общественных мероприятий;
- организовать и поддерживать внешнеэкономические связи федеративного округа и т.п.

Некоторые из этих направлений уже реализуются во многих федеративных округах. Разрабатываются презентационные материалы и инвестиционные паспорта округов. Создаются и обновляются страницы округов в Интернете. Ведется работа по организации внешнеэкономических связей.

Но есть и такие из перечисленных направлений, которым не уделяется достаточного внимания и по которым еще предстоит организовать работу. В федеративных округах пока плохо поставлена работа по изучению общественного мнения. А между тем это довольно важное направление как в процессе продвижения округа, так и в целом в процессе стратегического развития. Поэтому администрации федеративных округов должны сегодня обратить внимание на это направление и разработать конкретные методы изучения общественного мнения. В табл. 2 приведены некоторые из таких методов, которые вполне могут быть использованы во многих федеративных округах.

Важное направление в продвижении федеративного округа — работа со СМИ. Главным принципом такой работы является правдивое информирование общественности обо всем, что происходит в округе. Именно через СМИ следует доводить до населения сведения о том, как обеспечиваются потребности в услугах, какие услуги в данном округе будут предлагаться в будущем, какова социально-экономическая обстановка в округе и что намерена сделать администрация для ее улучшения. Также через СМИ целесообразно доводить приоритеты и цели развития федеративного округа.

**Методы изучения общественного мнения**

Субъекты общественного мнения	Объекты общественного мнения	Методы изучения общественного мнения
Население округа	Экономические и социальные проблемы развития округа. Отношение к проводимым реформам. Перспективный облик округа	Телефонные опросы. Опросы в прессе.
Население локальных территорий	Инвестиционные проекты, касающиеся реконструкции этих территорий	Анкетирование. Телефонная «горячая линия»
Субъекты хозяйственной деятельности	Экономические и социальные приоритеты развития округа. Оценка хозяйственного климата. Перспективные проекты и зоны развития	Интервью. Анкетирование
Общественные организации, бизнес-объединения	Цели развития округа. Основные экономические и социальные проблемы. Перспективы развития округа	Интервью. Анкетирование
Органы управления	Цели развития округа. Основные экономические и социальные проблемы. Перспективы и проблемы развития округа	Интервью. Анкетирование

Как показали наши исследования, во многих округах организовано взаимовыгодное сотрудничество с местными СМИ, но не достаточно сотрудничество с федеральными СМИ. Поэтому рекомендуется для повышения эффективности мероприятий по продвижению округа образований организовать работу и с федеральными СМИ. Это может быть работа по налаживанию контактов с финансовой и экономической прессой с целью опубликования материалов об инвестиционных проектах округа и о его экономическом потенциале. В широко читаемых журналах было бы полезно опубликовать материалы об истории округа, о его достопримечательностях, культуре, о возможностях образования в данном федеративном округе, о знаменитых людях и т.п.

Кроме формирования и реализации коммуникационной стратегии план продвижения округа предполагает и другие направления деятельности, разработка которых представляет собой третий этап продвижения округа – формирование конкретных разделов плана продвижения. Этот этап предполагает раскрытие конкретных направлений деятельности по продвижению федеративного округа. Для каждого муниципального такие направления будут свои, учитывающие особенности округа и уровень его развития.

Как уже отмечалось, каждый федеративный округ выбирает те направления, которые наилучшим образом будут влиять на формирование его конкурентных преимуществ. Поэтому на третьем этапе продвижения округа в первую очередь



необходимо обратиться к формированию его благоприятного имиджа.

Вопросам создания имиджа федеративных округов уделяется пока еще мало внимания. А между тем благоприятный имидж во многом способствует социально-экономическому развитию округа и работа по его формированию должна стать частью работы по формированию стратегии развития. Суть данной работы заключается в формировании и распространении благоприятного образа федеративного округа и в поддержании положительного отношения к нему со стороны инвесторов (как российских, так и зарубежных), населения других округов, государственных структур, а также со стороны зарубежных стран.

При формировании имиджа федеративных округов рекомендуется использовать методы public relations, о которых говорилось выше. Кроме того, как отмечается некоторыми исследователями, в последнее время при обсуждении вопросов формирования имиджа округов все чаще используется понятие «репутационный менеджмент», причем отмечается, что репутационный менеджмент имеет больше возможностей по сравнению с рекламной и PR-кампанией, хотя бы потому, что последние строго ограничены временными рамками и могут использоваться лишь как инструменты для создания благоприятного имиджа округа. Под репутационным менеджментом понимается постоянный процесс, нацеленный на реализацию следующих основных направлений:

- 1) формирование репутации;
- 2) поддержание репутации;
- 3) защита репутации.

Репутационный менеджмент в любых округах должен включать следующие направления:

1. Разработка механизма принятия решений, касающихся общеокружных проблем.

На наш взгляд, такие решения должны приниматься с учетом мнения общественности. Общественные проблемы должны широко обсуждаться и решаться не административными мерами «сверху», а наоборот, «снизу», т.е. пути решения окружных проблем должны предлагаться самим населением или по крайней мере согласовываться с ним.

2. Формирование отношений с малым и средним бизнесом.

Всесторонняя поддержка малых и средних предприятий оказывает благоприятное воздействие на репутацию федеративного округа и часто в корне меняет отношение к нему со стороны инвесторов. Во многих округах должны создаваться агентства развития и бизнес-инкубаторы, которыми частично проводится работа по поддержке малого и среднего бизнеса, что в целом положительно влияет на имидж федеративного округа образования. Но, на наш взгляд, этими организациями должно быть охвачено гораздо больше малых и средних предприятий. Должны быть выявлены тенденции развития малого и среднего бизнеса в округе, а также сферы, в которых работает малый и средний бизнес и незаполненные рыночные ниши, должны быть разработаны программы по поддержке малых предприятий, работающих в сфере услуг, в сфере высоких технологий и занимающихся научно-исследовательскими разработками.

3. Разработка программ, нацеленных на повышение качества жизни в округе.

Во-первых, это могут быть жилищные программы, реализация которых способствует обеспечению жильем различных социальных групп населения. Например, программа ипотечного кредитования.

Во-вторых, улучшению качества жизни в округе могут способствовать и программы развития сферы образования, здравоохранения, культуры, физкультуры и спорта. В некоторых окру-

гах такие программы существуют и успешно реализуются, тем самым благоприятно влияя на социальную обстановку в целом.

Также критерием качества жизни в округе является безопасность, поэтому для его хорошей репутации должен быть обеспечен определенный уровень безопасности, что в некоторых округах также делается в рамках реализации целевых программ.

В целом же деятельность по разработке и реализации целевых программ, нацеленных на улучшение качества жизни, на наш взгляд, окажет существенное влияние на общий благоприятный имидж округа.

#### 4. Развитие инфраструктуры.

Не вызывает сомнений, что наличие широкой транспортной сети, средств связи, наличие инвестиционных фондов, фирм, оказывающих консалтинговые, аудиторские, рекламные, информационные, правовые, банковские, страховые, лизинговые услуги является необходимым условием для благоприятного имиджа и хорошей репутации округа. Поэтому одним из направлений работы администрации должна стать работа по формированию инфраструктуры округа и ее развитию. Это направление может стать одним из важнейших, поскольку та инфраструктура, которая существует сегодня во многих округах, не обеспечивает в полной мере все имеющиеся в округе потребности. Так, особое внимание следует обратить на недостаточный объем консалтинговых, информационных, правовых и аудиторских услуг. Под руководством администрации целесообразно было бы создать окружное учреждение (межрегиональное), оказывающее подобные услуги. Также целесообразно было бы поддерживать развитие уже имеющихся фирм, оказывающих эти услуги, и стимулировать разработку новых услуг, например внедрение новых видов страхования, новых видов банковских услуг и т.п.

Таким образом, на наш взгляд, формирование имиджа федеративного округа образования и разработка репутационного менеджмента является важным направлением в процессе продвижения, и поэтому в любом округе обязательно должна вестись работа в этом направлении.

Другим направлением продвижения округа может стать формирование благоприятного хозяйственного климата.

Местный хозяйственный климат — совокупность находящихся под влиянием властей универсальных условий для хозяйственной деятельности и инвестиций, определяемых местным хозяйственным регулированием, традициями и практикой хозяйственных отношений, влияющих на принятие хозяйственных решений об изменении масштабов и характера производства (инвестициях, реконструкциях, расширении производства, обучении рабочих, создании новых компаний, разработке новых продуктов, экспорте и т.д.).

Для формирования благоприятного хозяйственного климата мы предлагаем создать благоприятный деловой, налоговый, предпринимательский, инвестиционный и инновационный климат, поскольку благоприятность хозяйственного климата зависит от благоприятности этих составляющих. Но для начала следует проанализировать, насколько сегодня хозяйственный климат в федеративных округах благоприятен, и выявить те составляющие, которые оказывают негативное воздействие на хозяйственный климат в целом и поэтому являются наиболее важными и требующими определенных неотложных действий по повышению их благоприятности. Для такого анализа может быть предложена система критериев оценки хозяйственного климата, приведенная в табл. 3.

В некоторых федеративных округах хозяйственный климат в целом можно охарактеризовать как благоприятный. Но все же администрациям, на наш

**Критерии оценки хозяйственного климата**

Составляющие благоприятного хозяйственного климата	Показатели, отражающие состояние составляющей хозяйственного климата
1. Налоговая система приемлема и стабильна	Сбалансированный бюджет; высокая доля инвестиций в бюджете; пониженные по сравнению со средними по стране ставки местных налогов
2. Производственные затраты, находящиеся под воздействием властей, низки	Уровень цен на энергию, топливо, услуги инфраструктуры сопоставим с соседними округами
Хозяйственное законодательство и регулирование не ограничивают развитие производства	Регистрационные и разрешительные процедуры осуществляются властями четко и быстро (число виз и согласований, среднее время рассмотрения дел и т.п.); экологические запреты не чрезмерны
3. Системы инфраструктуры работают быстро и надежно	Затраты на инфраструктуру в расчете на душу населения; процент предприятий и семей, использующих современные системы связи; объем перевозок грузов и пассажиров; уменьшение доли инфраструктурных сооружений, находящихся в плохом состоянии
4. Уровень образования высок	Процент выпускников высшей школы; процент взрослого населения с высшим и средним образованием; расходы на студента в сравнении со средними по стране; число выпускников школ, получивших медали
Рабочие имеют необходимую квалификацию и существуют возможности для обучения нужным профессиям	Число рабочих мест, для которых было проведено обучение; уровень заработка до и после обучения; продолжительность занятости после обучения
Существуют возможности получения консультаций по методам управления.	Процент предприятий, которым была оказана помощь и которые внедрили передовые методы управления
5. Университеты и исследовательские организации обеспечивают приток свежих идей для разработки новых продуктов и услуг	Уровень расходов на исследования и разработки; число предприятий, имеющих договоры с исследовательскими структурами на передачу технологий; число выданных жителям округа патентов на изобретения; число вновь созданных предприятий на тысячу населения
6. Существует доступ к инвестиционному капиталу и кредитным ресурсам	Сумма общественных средств, использованных для стимулирования частных вложений и инвестиций; доля бюджетных вложений в отношении к частным инвестициям; сумма кредитов, выданных банками и частными венчурными фондами в расчете на одного занятого
7. Оказывается содействие внешнеэкономической деятельности	Объем экспорта и его рост; доля экспорта в валовом продукте; число международных авиарейсов местного аэропорта
8. Власти доступны для контактов с бизнесменами	Число встреч с представителями бизнеса

## Модель стратегического менеджмента федеративных округов

---

взгляд, необходимо большее внимание уделять формированию благоприятного инвестиционного и инновационного климата, как важных составляющих хозяйственного климата округов.

Таким образом, на третьем этапе продвижения округа необходимо определить конкретные действия, которые способствовали бы достижению целей продвижения и долговременному подержанию конкурентных преимуществ.

В данной статье определены, конечно же, не все возможные направления продвижения федеративных округов. Но именно с этих направлений мы предлагаем начать разработку планов продвижения. А затем было бы целесообразно провести анализ достигну-

тых результатов и откорректировать, при необходимости, цели и направления продвижения округа, т.е. на заключительном этапе процесса продвижения округа необходимо провести анализ эффективности и результатов реализации данных мероприятий. Но самое главное, необходимо помнить, что процесс продвижения федеративного округа — непрерывен. Работа в этом направлении должна вестись постоянно в рамках реализации маркетинговой концепции.

Итак, маркетинговый подход к управлению федеративными округами является сегодня наиболее эффективным методом, способствующим стратегическому развитию округов.