

ОСНОВЫ ЦЕЛЕВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА

В настоящей статье на основе определения исходных проблем и изучения основных интересов власти, бизнеса и личности в вопросах развития профессионального менеджмента в регионе рассматриваются аспекты целевого назначения систем, обеспечивающих формирование региональных резервов управленческих кадров.

В своих посланиях Федеральному Собранию 2008–2009 гг. Президент России Д. А. Медведев определил, что «сегодняшней России и ее будущей инновационной экономике, государственной службе, системе управления и социальных услуг нужна и новая система формирования кадрового резерва, которая позволит привлечь в органы государственного, муниципального управления, в бизнес наиболее талантливых, творчески мыслящих и профессиональных людей» [1]. В этой работе президент «рассчитывает на активное участие всех органов власти, предпринимательского, научного и экспертного сообщества» [2]. С 2008 г. реализуется федеральная

программа формирования резерва управленческих кадров, которая направлена не только на кадровое обеспечение государственного и муниципального управления, но и на развитие профессионального управления бизнесом. В регионах создаются аналогичные комиссии, реализуются одноименные планы, программы, положения, мероприятия и т. п. Но необходимо отметить, что целевая компонента этих процессов не отвечает требованиям обоснованности, достижимости и измеримости.

Согласимся с мнением авторов [3, с. 66; 4, с. 61], утверждающих, что целеполагание основывается на удовлетворении исходных потребностей, решении исходных проблем заинтересованных сторон. Цель воспринимается как модель будущего результата, который удовлетворяет возникшие потребности или решит существующие проблемы.

Для обозначения модели желаемого результата в системах регионального управленческого резерва (далее – система РУР) первоначально

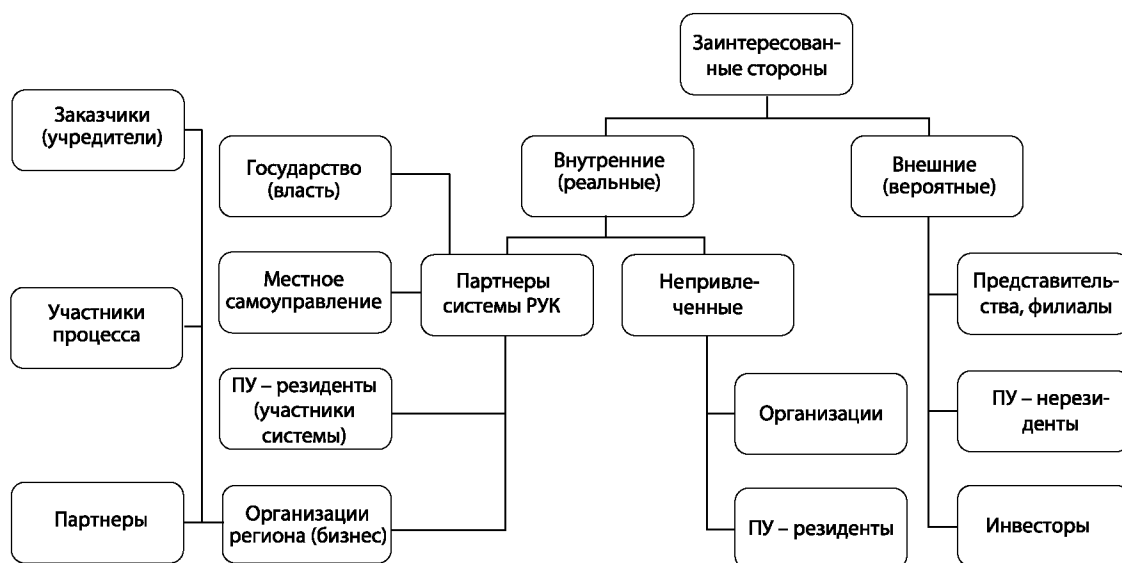


Рис. 1. Классификация сторон, заинтересованных в системе РУР (РУК – резерв управленческих кадров; ПУ – профессиональные управляющие)

необходимо определить ключевых стейкхолдеров на социально-экономическом пространстве региона, заинтересованных в эффективном функционировании этой системы, ее результатах, и их ключевые потребности (интересы), удовлетворить которые будет способна система РУР. То есть построим первые звенья в цепи причинно-следственной связи: «потребность (проблема) – цель (требование) – процесс (движение) – результат (область достижимости)».

Используя терминологию и классификацию автора [5, с. 101], все заинтересованные стороны классифицируем с позиции потребителей территории (в частности – ее управленческого потенциала) (см. рис. 1). Представленная классификация предусматривает не только интересы партнеров системы РУР, но и интересы сторон, не являющихся ими, хотя эти интересы система РУР должна не только предусматривать, но и ориентироваться на них. Основная часть интересов лежит в поле внимания непосредственно ее партнеров.

Это, в первую очередь, государство (власть), совместно с органами местного самоуправления в регионе выступающее инициатором и носителем политики; во вторую очередь – непосредственно профессиональные управляющие (резиденты, проживающие на территории региона) как носители востребованных компетенций и соответствующих средств производства; в третью – другая часть делового сообщества: заказчики (учредители) системы РУР, организации – участники процесса (т. е. задействованные в процессе воспроизводства управленческого резерва: образовательные учреждения, кадровые и

консалтинговые агентства, кредиторы мероприятий, спонсоры, вкладчики и т. п.), а также организации бизнеса – партнеры (работодатели, основные носители самих профессиональных управляющих) и общественные организации (партии, союзы, ассоциации), представляющие интересы отдельных социумов.

Интересы основной группы (власть, профессиональные управляющие, бизнес), как нам представляется, в большей степени совпадают с интересами иных соответствующих им групп, представленных на рис. 1 (как внутрирегиональных, но не привлеченных в качестве партнеров, так и внешнерегиональных). В связи с этим мы ограничимся рассмотрением интересов власти, профессиональных управляющих – резидентов и регионального бизнеса.

Для этого ответим на вопрос: какие исходные проблемы существуют у ключевых стейкхолдеров в сфере профессионального менеджмента в регионе¹ и какие проблемы призвана и способна будет решать система РУР?

Проблемы власти, неоднократно обозначенные Президентом России в своих выступлениях [6], можно дифференцировать по следующим позициям:

1. Нехватка высокопрофессиональных кадров управления. Например, по состоянию на 01 января 2008 г. в системе исполнительных органов государственной власти Пермского края (ОГВ) были вакантными 6% высших и 11% главных должностей государственной гражданской

¹ Основная эмпирическая база будет представлена отношениями, исследуемыми в Пермском крае.

службы категории «руководители». Помимо этого, текучесть кадров первых руководителей ОГВ за 2007 г. составила 15,4%, а государственных гражданских служащих, замещающих главные должности категории «руководители» – 25,9%. Причем уровень данных показателей стабилен на протяжении ряда лет [7].

2. Низкий уровень кадровой ротации между властью и бизнесом, между федеральным центром и регионами, между регионами и внутри регионов с органами местного самоуправления. Нет единой системы кадрового мониторинга и информации о вакансиях. Например, ротация кадров между региональной государственной гражданской и муниципальной службой в Пермском крае по итогам 2007 г. составила всего 1,5% перешедших в органы местного самоуправления (ОМСУ) и 11,3% пришедших из ОМСУ. При этом процент взаимозаменяемости с федеральным центром и другими регионами остается практически на нулевой отметке [7].

3. Некомпетентность, информационная безграмотность части высшего профессионального звена управления. Отсутствие профессионального и личностного роста управленцев. Отсутствие целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной элиты в стране, обеспечивающей отбор и обучение талантливой, предприимчивой и умной части общества – хорошо подготовленных управленцев. Например, специалисты от 60 до 90% неудач фирм связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства, его несоответствием изменившимся объективным условиям [8, с. 76–81].

4. Рост убытков, которые несет государство в связи с наличием вышеперечисленных проблем. Например, согласно проведенным исследованиям [9], установлена зависимость снижения технико-экономических показателей работы коллектива от кадровых изменений в его руководстве. Эти факты подтверждаются также выводами и расчетами, проведенными Я. Фитценцем [10, с. 56]: 1) при отсутствии сотрудника на рабочем месте компания несет убытки в размере по меньшей мере 1% прибыли, полученной за час при эквиваленте полной занятости сотрудников компании; 2) существенные убытки приносит текучесть кадров, расходы по исключению которой в целом обходятся компании в размере как минимум оплаты труда менеджера в течение одного года. Очевидно, что масштаб издержек, связанных с отсутствием адекватного менеджмента, как на государственном уровне, так и в бизнесе, может быть значительно весомей.

Проблемы профессиональных управляющих в рамках личностного профессионального развития мы обозначили, исходя из экспертных оценок и результатов социологического опроса руководителей различных организаций Пермского края (слушателей программы МВА ГОУ ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК»). Общими и наиболее значимыми для всех (отметили более 50% респондентов) явились следующие проблемы:

1. Отсутствие в регионе единой системы кадрового мониторинга и информации об управленческих вакансиях.

2. Отсутствие в регионе условий для независимого профессионального роста и личностного признания, единой системы профессионального бизнес-обучения, развития, продвижения и сопровождения профессионального менеджмента.

3. Недостаточный уровень взаимодействия в среде межпрофессионального общения, делового партнерства, деятельности различных профессиональных альянсов менеджеров.

Исходя из описанных проблем, логичным будет предположить, что в наибольшей степени заинтересованы в функционировании системы РУР власть и профессиональные управляющие. Власть заинтересована в наличии гарантированного управленческого ресурса для решения стратегических задач, профессиональные управляющие – в возможности независимого профессионального роста и развития. Гипотетически вполне достаточным может выглядеть дуэт этих сторон. Государство создает условия и процедуры для поиска и обучения профессиональных управляющих, которые, в свою очередь, отвечают профессиональной взаимностью. Но очевидным является необходимость присутствия в рассматриваемом партнерстве организаций, обеспечивающих процесс воспроизводства управленческого резерва. Отсутствие же в партнерстве бизнеса, в котором происходит профессиональный рост и развитие основной плеяды управленческой элиты, ограничивает систему РУР как институт государственной гражданской службы и приводит к ее неэффективности.

Исходные проблемы бизнеса мы изложим, исходя из целей, которые ставят перед собой организации, занимающиеся вопросами продвижения внутренних систем развития персонала, управления талантами, преемственности руководства, это:

1. Наличие кадровых рисков, связанных с незапланированным отсутствием адекват-

ных управленцев на ключевых должностях в организации.

2. Предположим также с позиции собственников проблему, аналогичную для власти – нехватка высокопрофессиональных менеджеров. В условиях, когда средний темп оборачиваемости компаний (вход и выход с рынка) в экономике России за последние семь лет составил 13,6% к общему числу организаций (в Приволжском ФО – 15,3%, в Уральском ФО – 15%), очевиден рост хозяйствующих субъектов (с 01.01.2004 по 01.01.2008 число организаций, учтенных в Статистическом реестре Росстата, увеличилось на 12,6%) [11, с. 118], а как следствие, увеличилась потребность в управлении ими (в профессиональных менеджерах).

Первый взгляд на исходные проблемы ключевых партнеров системы РУР показывает, что интересы сторон во многом совпадают, а при определенных условиях могут и (или) должны совпадать. Наличие данных проблем обуславливает другие менее очевидные, но не менее значимые проблемы, решением которых должна или может быть обременена система РУР. Причем некоторые исходные проблемы являются производными от других исходных проблем.

Далее определим и ранжируем все проблемы, выделив из них главные. Для этого изобразим паттерн (узор, обозначение видимого результата, направлений упорядочивания процесса целеполагания [12, с. 64]) проблемного поля системы РУР (см. рис. 2), в котором соединим исходные проблемы ключевых партнеров и проекторную направляющую целевого моделирования регионального управленческого резерва – конкурентоспособности. Поскольку категория «конкурентоспособность» в своем содержании различна по отношению к ее носителям (регион, организация, личность), а «понятие территориальной конкуренции базируется на теории конкуренции предприятий» [13] и система РУР, в первую очередь, направлена на удовлетворение потребностей именно данной стороны, рассмотрим ее в региональном представлении. Иерархию логических, очевидных или причинных связей построим, двигаясь от исходных проблем ключевых стейкхолдеров к конкурентоспособности через операционные определения нежелательных последствий и факторы, определяющие эту конкурентоспособность.

В своем представлении обратимся к известному правилу ромба для конкурентных преимуществ М. Портера [14, с. 175] и, учитывая исследования других авторов [например: 15–17], представим взаимосвязи в паттерне

проблемного поля системы РУР только через те детерминанты конкурентных преимуществ, которые в той или иной степени базируются или могут базироваться на управленческом резерве (см. рис. 2).

Из рисунка 2, где в принципе отражены только основные взаимосвязи, видно, что механизм воздействия управленческого резерва, который в данном исследовании должна представлять система РУР, на тот или иной фактор экономического развития региона однозначно присутствует.

Но также очевидно, что он может быть абсолютно различным: прямым или косвенным, постоянным или временным, количественным или качественным, измеряемым или допускаемым, а в некоторых случаях может быть и необъяснимым. При этом правило «национального ромба» устанавливает взаимное стимулирующее влияние роста одной детерминанты на другую.

Отметим, что в представленном паттерне иерархия важности, значимости или главенства проблем определяется нахождением их не в прямой детерминантной зависимости от исходных проблем к проблеме конкурентоспособности. Расставить приоритеты конкретных проблемных ситуаций, а значит, иметь возможность сформулировать конкретные требования и определить направления целеполагания, возможно по следующим дополнительным основаниям классификации проблем.

Во-первых, все проблемное поле может быть разделено по приоритетности решения проблем, завязанных на стратегии конкретного региона.

От стадии (уровня) развития региона зависит степень влияния и использования того или иного конкурентного преимущества, а значит и направления развития профессионального менеджмента. Например, Л. С. Шеховцева [17], выделяя четыре стадии развития региона, определяет, что конкурентоспособность региона на первой стадии в большей степени зависит от факторов производства (управленческого резерва в частности), на второй – от инвестиций, на третьей – от инноваций, на четвертой – от накопленного богатства.

Так, если на современном этапе развития России целесообразно делать упор на стадию инвестиций с последующим переходом к инновационному развитию, то в части, касающейся развития профессионального менеджмента, исследователям необходимо акцентировать внимание на решении системой РУР проблем, повышающих инвестиционную привлекатель-

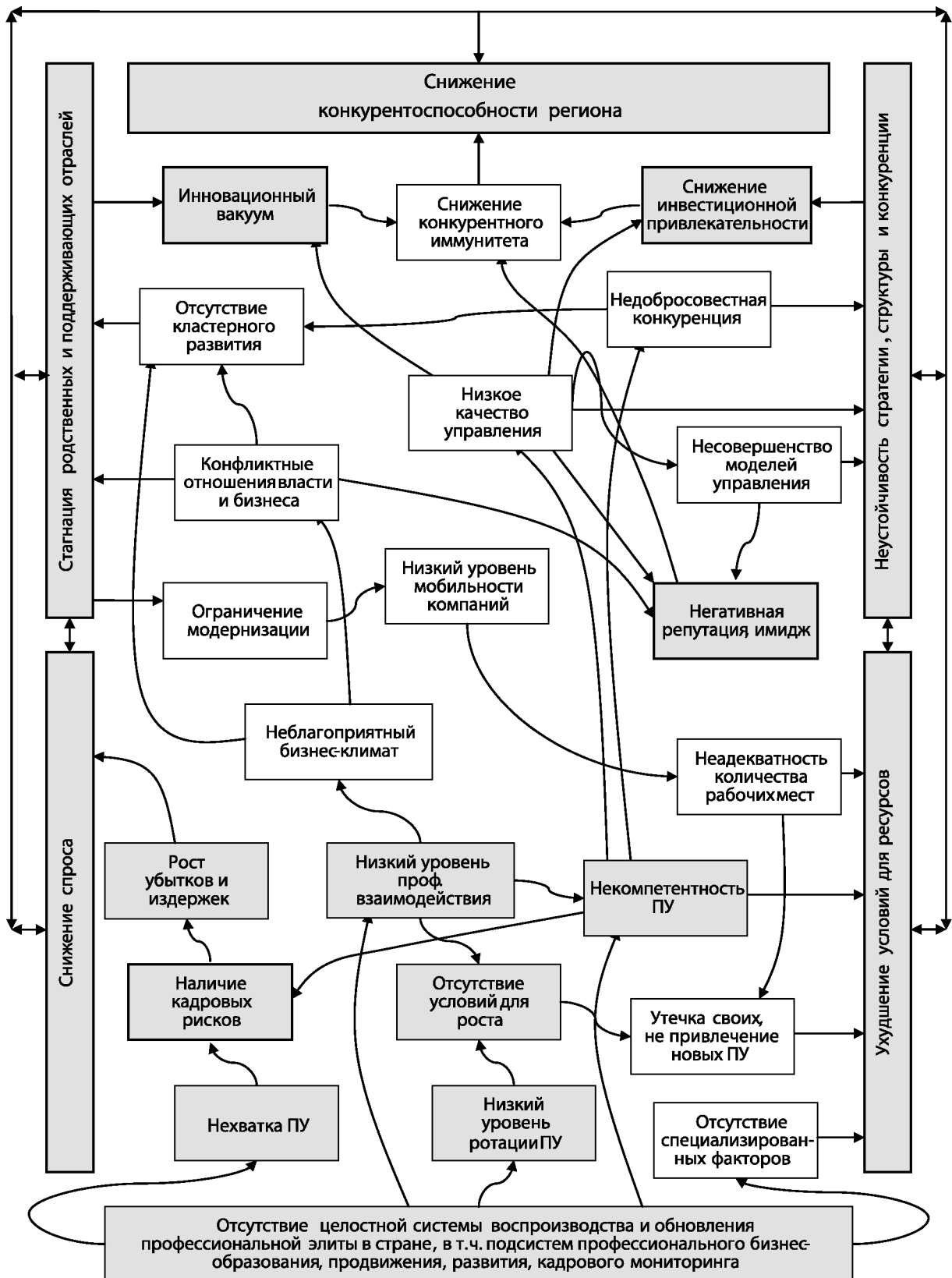


Рис. 2. Паттерн проблемного поля системы РУР (ПУ – профессиональные управляющие)

ность региона, а впоследствии – исключая инновационный вакуум (см. рис. 2).

Также не может быть исключена и отраслевая специфика того или иного региона, пред-

деляющая профессиональные группы заинтересованных сторон, численность профессиональных управляющих в лидирующих отраслях экономики региона, а также соотношение чис-

ленности организаций и управленческого ресурса в регионе.

Например, в Пермском крае основной объем валового регионального продукта (см. рис. 3) обеспечивают предприятия обрабатывающих производств (26,7%), добычи полезных ископаемых (15,5%), торговли и ремонта (15,3%).

Обоснованной в данном случае выступает и структура численности профессиональных управляющих в Пермском крае по видам экономической деятельности (см. рис. 4), где основной массив также приходится на обрабатывающие производства и торговлю.

Очевидно, что при планировании целевых предназначений в системе РУР Пермского края приоритетными должны выступать проблемы отраслевых групп делового сообщества региона, представляющих лидирующие отрасли экономической деятельности.

Причем система РУР должна учитывать и соотношение организаций, представляющих

те или иные отраслевые группы, и численность профессиональных управляющих, обеспечивающих управление ими исходя из численности экономически активного населения, занятого в этих отраслях экономики (см. рис. 5). Так, 22,3% экономически активного населения Пермского края заняты в 8,5% предприятий обрабатывающего производства, а 13,8% обеспечивают работу 28,2% предприятий торговли. Очевидно, что вес и управленческое представительство организаций, а следовательно, и их проблемы, предназначенные для решения с помощью системы РУР, различны.

Во-вторых, представленное проблемное поле можно разделить по степени влияния управленческого ресурса на тот или иной фактор. Здесь на первый план выходят вопросы способности системы РУР обеспечивать адекватную оценку этого влияния.

Так, если рассматривать такой фактор, как конкурентоспособность, то оценка его уровня,

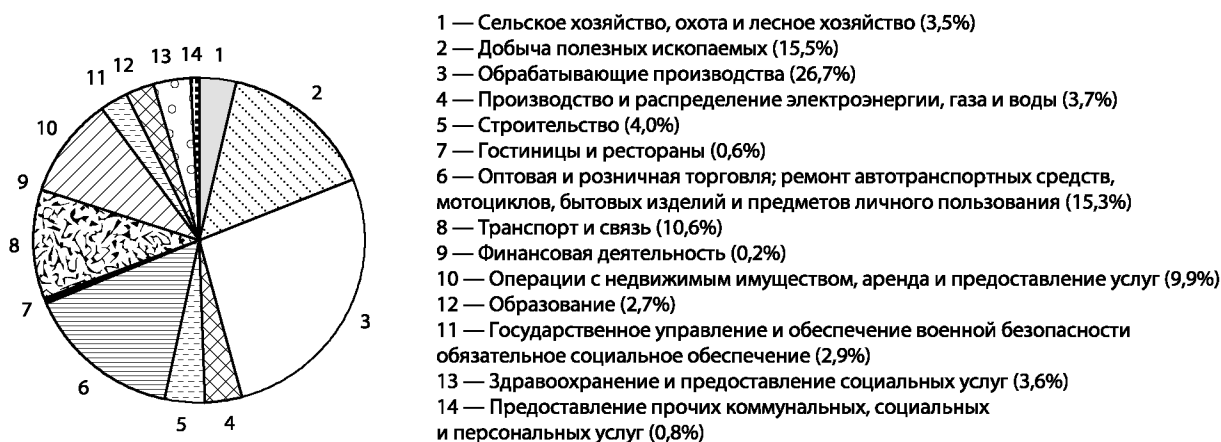


Рис. 3. Структура валового регионального продукта по видам деятельности (в текущих основных ценах) [18]

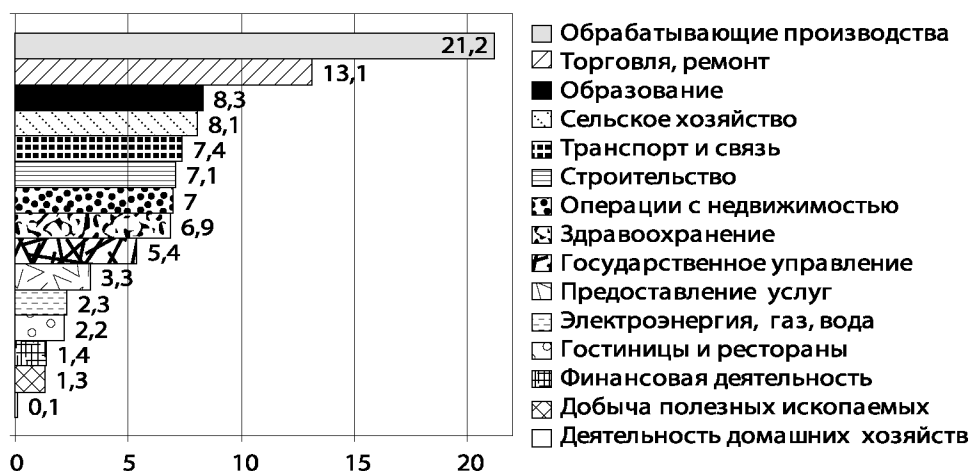


Рис. 4. Структура среднегодовой численности профессиональных управляющих в Пермском крае по видам экономической деятельности за 2008 г. (тыс. чел.) [18]

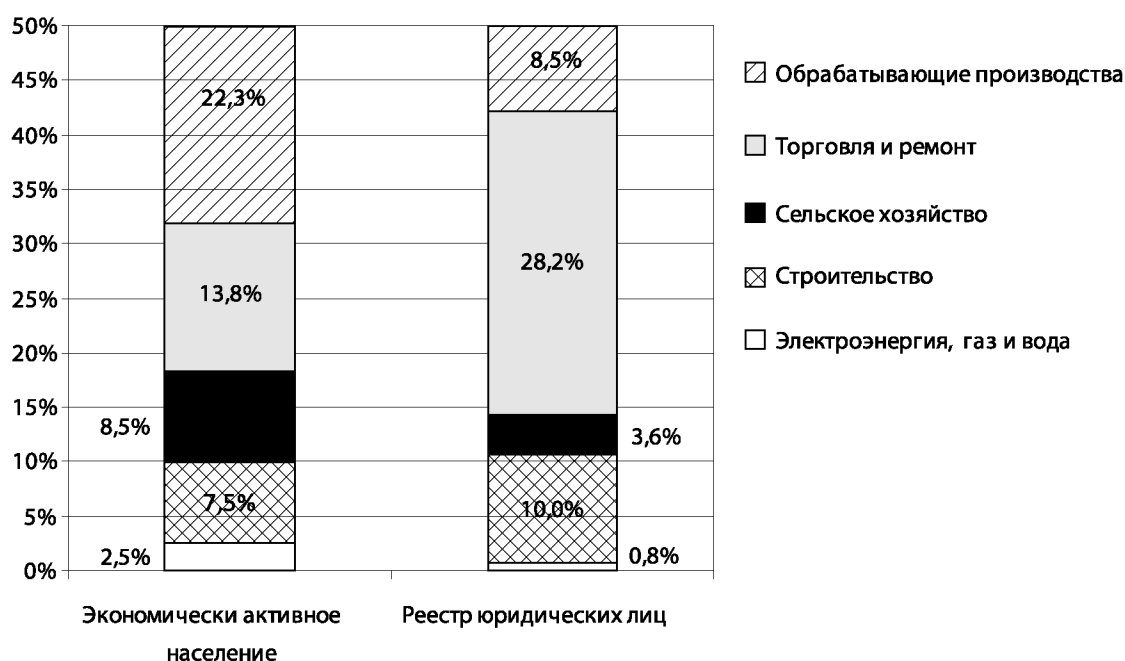


Рис. 5. Соотношение доли экономически активного населения и организаций Пермского края по некоторым видам экономической деятельности [18]

и тем более степени влияния управленческого ресурса (системы РУР) на него, зависит от многих обстоятельств, поскольку конкурентоспособность региона определяется как результат взаимодействия не только перечисленных в представленном паттерне факторов, но и многих других.

Выбор показателей, критериев и способов оценки конкурентоспособности региона имеет субъективно-объективный характер. Методы оценки могут быть построены на статистических показателях, экспертных оценках, рангах, смешанных индикаторов и т. п. [17]. Не всегда показатели, связанные с управленческим ресурсом, входят в выбираемые методики.

Например, согласно методике Всемирного банка, благополучие региона может быть оценено по четырем основным показателям в расчете на душу населения: по размеру ВРП, по величине производительных ресурсов (основные фонды), по величине природных ресурсов и по величине человеческих ресурсов, где основным показателем выступает только уровень образования [19].

Такая организация, как Всемирный экологический форум оценивает конкурентоспособность экономики страны по нескольким индексам. Индекс текущей конкурентоспособности в этой методике отражает степень эффективности использования доступного объема ресурсов в экономике, включая такие индикаторы, как «качество менеджмента», «качество нацио-

нального бизнес-климата». Индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index; GCI) в числе 12 слагаемых включает индексы «эффективность рынка труда», «конкурентоспособность компаний», «инновационный потенциал».

Хотя в числе определяющих факторов управленческий потенциал как отдельный показатель отсутствует, но косвенно он присутствует в каждом из них.

В России в 2008 г. также было проведено комплексное исследование конкурентоспособности 83 ее регионов по Индексу Института региональной политики (IRP INDEX): IRPEX. В основу рейтинга легла модель из 130 финансовых, экономических, социальных и территориальных факторов. Степень влияния каждого из показателей на конкурентоспособность определяли эксперты в области региональной политики, представители органов государственной власти. Среди факторов уровень управленческой состоятельности опять же косвенно представляется только в факторах, связанных с инвестициями, НИОКР, возможностью начала нового бизнеса и т.п.

Согласно итогам, рассматриваемые нами регионы по уровню конкурентоспособности занимают следующие места: республика Башкортостан – 7, Нижегородская область – 25, Самарская область – 16, Свердловская область – 12, Челябинская область – 11, Пермский край – 24 [20].

В экономической науке присутствует много методик оценки и инвестиционной привлекательности, и репутационной состоятельности, и инновационной потенциальности, и кадровых рисков. Вопрос заключается в способности заказчика используя систему РУР выбрать и включить показатели управленческой потенциальности в данные методики. В зависимости от проблем, выбранных заказчиками для решения системой РУР, будет определяться методика оценки качества и эффективности достижения поставленных целей.

Третьим основанием классификации проблем будет степень заинтересованности ключевых стейкхолдеров в решении тех или иных проблем.

Какие интересы выводят или не выводят какую-либо из сторон, а следовательно, и проблему, предлагаемую для решения, на лидирующий план и возможно ли существование паритета всех обозначенных сторон, рассмотрим исходя из баланса этих интересов и возможных рисков (см. табл.).

Совокупность интересов расширим по сравнению с паттерном проблемного поля, добавив проблемные риски существования и эффективного функционирования самой системы РУР.

Отметим, что в паттерне проблемного поля (см. рис. 2) отражены существующие или возможные проблемные состояния, а в таблице – предлагаемое состояние (модель желаемого результата).

Представленные в таблице зоны заинтересованности являются прямым отражением вопросов целеполагания системы РУР, определения зоны достижимости – множества всех предельных состояний системы РУР.

Как видно, партнерские отношения «власть – бизнес – личность» могут состояться благодаря присутствию довольно значимого реального пласта общих интересов (согласующихся требований), в первую очередь, связанных с конкурентоповышающими, имиджевыми, профессионально-доверительными, информационными и стимулирующими составляющими. Причем интересы разложенного нами на две страты «бизнеса» во многом совпадают.

Также очевидна сложность, многогранность и неоднозначность всей совокупности интересов (требований), при которой возможен вариант отсутствия точек взаимного пересечения. Присутствуют различия в прямых и косвенных потребностях и определенные возможные риски, позиционирующиеся в основном во взаимоотношениях «власть – бизнес».

Подобный вербальный подход к представлению ключевых требований участников системы РУР носит субъективный характер и будет в некотором отношении иметь свою специфику в зависимости от многочисленных (политических, потенциальных, ресурсных, организационных, национальных и т. п.) особенностей региона. Также вероятно, что представленная картина потребностей и рисков в своей агрегированной структуре присутствует в каждом из них.

В связи с этим представим *целевую модель системы РУР*, по вероятности своей практической апробации характерную для всех регионов [21], за исключением прямых особенностей и специфики.

Поскольку построение целеполагания может быть произведено с принципиально различных точек зрения в зависимости от жизненных циклов возникновения, становления и развития системы РУР, то представляемая модель целевой картины характеризует цели заказчиков вновь создаваемой или модернизируемой системе РУР.

Миссия системы РУР – создание уникальных условий для повышения конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, инновационной и репутационной состоятельности региона и бизнеса в нем за счет:

- объединения усилий власти и бизнеса в вопросах целенаправленного системного формирования адекватного управленческого корпуса в регионе, повышения его управленческого потенциала на основе синергетического эффекта такого партнерства;
- формирования благоприятного бизнес-климата, доверительного делового партнерства и распространения лучшего управленческого опыта в регионе;
- стимулирования роста профессионализма регионального менеджмента, формирования положительного имиджа современного профессионального управляющего.

1. Задающий блок целей:

- минимизировать количественные и качественные риски государственного и бизнес-управления в регионе, связанные с его кадровым сопровождением;
- обеспечить независимое профессиональное признание, развитие и взаимовыгодную мобильность профессиональных управляющих в регионе.

2. Воспринимающий блок целей:

- разработать механизм интеграции делового сообщества в направлении развития

Таблица

Баланс интересов и рисков сторон партнерских отношений в системе РУР

	Власть	Организации, задействованные в процессе	Бизнес-организации	Профессиональные управляющие
Зоны заинтересованности	повышение конкурентоспособности (региона, организации, личности) за счет профессионального качественного менеджмента			
	создание позитивного имиджа (региона, партии, союза, ассоциации, организации, личности)			
	стимулирование и рост качества и профессионализма регионального менеджмента, его мобильности в регионе			
	формирование благоприятного регионального бизнес-климата, делового партнерства, среды профессионального общения			
	формирование объективного общественного мнения			
	повышение эффективности государственного управления	возможность прямого или косвенного участия в государственном управлении, цивилизованного лоббирования корпоративных интересов		
	оптимизация регионального рынка управленческого труда	преодоление нецивилизованности регионального бизнеса в вопросах информированности о спросе и предложении на управленческий труд, развитие рабочих контактов		
	лидерство в наличии отличительных конкурентных преимуществ, связанных с РУР	повышение качества профессиональной среды и возможности участия в профессиональной среде, в эффективных региональных альянсах		возможность профессионального признания
	концентрация и управление управленческим ресурсом, снижение управленческих кадровых рисков	снижение управленческих кадровых рисков		повышение уровня востребованности
	привлечение инвестиций, нового бизнеса	возможность получения грантов, преференций, гарантий	возможность участия в инновационных проектах	пути профессионального роста, карьеры в т. ч. вовне
	повышение социальной направленности бизнеса	повышение доверия к бизнесу		участие в общественной жизни региона
	укрепление доверия к власти	паритетное сотрудничество с властью		
регулирование, соблюдение общественных интересов	участие в регулировании общественных интересов			
Зоны рисков	излишняя политизированность происходящих процессов, политическая спекуляция, «черный пиар»			
	коррупция, протекционизм, снижение прозрачности процесса, вовлеченность криминального бизнеса, теневой экономики			
	определенный уровень консерватизма сторон, региональный менталитет и национальные особенности как ограничивающие факторы			
	преобладание нерыночной логики или наоборот излишняя коммерциализация как факторы, исключающие интерес			
	отсутствие или низкая эффективность специальной инфраструктуры партнерства, внешней институциональной среды			
	непропорциональный рост транзакционных и консультационных издержек, обусловленных множеством сторон			
	необоснованная ограниченность или прекращение инвестирования средств			
	недостаточная эффективность инвестированных средств			
	неисполнение или ненадлежащее исполнение сторонами своих обязательств, оппортунизм и конфликтность сторон			
	неготовность власти выступать лидером этих отношений, отсутствие политической воли	игнорирование или неготовность части руководителей выступать сторонами данного партнерства, недоверие или неоднозначное отношение к эффективности данного партнерства		
	недобросовестный хедхантинг, уход части подготовленных управленцев при неадекватной замене			снижение уровня доверия и влияния со стороны своей организации
	зависимость эффективности отношений от смены субъективного мнения руководителя			
	излишняя бюрократизация и давление власти	нарушение паритета сторон		

профессионального менеджмента в регионе, обеспечив реальное присутствие и адекватное функционирование соответствующей инфраструктуры;

— разработать и принять модель компетентности профессионального управляющего

(далее – МК), обеспечить своевременную ее актуализацию;

— создать и обеспечить бесперебойное функционирование процесса выявления, оценки (аудита, аттестации), консультирования (обучения), наблюдения, сопровождения, систе-

матизации профессиональных управляющих, а также экспертного взаимодействия с соответствующими группами профессиональных управляющих.

3. *Согласующий блок целей:*

— создать информационную среду не менее N_A профессиональных управляющих со статусом «полное соответствие МК»;

— обеспечить информационную среду признанной действенной сменой не менее N_B профессиональных управляющих со статусом «признанное соответствие МК»;

— обеспечить информационную среду не менее N_C распределенного резерва для воспроизводства групп N_A и N_B со статусом «обоснованное стремление к соответствию МК».

Таким образом, создание системы РУР как институциональной среды, обеспечивающей управление управленческим ресурсом региона, есть само по себе специализированное конкурентное преимущество, а степень ее развитости определяет способность остальных условий конкурентоспособности трансформироваться в дополнительные конкурентные преимущества.

При этом ключевым компонентом в построении региональных систем управленческого резерва со стороны ее заказчиков должны рассматриваться вопросы целевого назначения этих систем, где цели объективно обосновываются, имеют достаточную вероятность достижения и адекватные методики оценки этой достижимости. В противном случае существование систем резерва управленческих кадров будет сопровождаться формализмом и декларативностью, а не практической значимостью.

Список литературы

1. Президент Российской Федерации. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Москва, 05 ноября 2008 г., Большой Кремлевский дворец. URL: <http://president.kremlin.ru>. - 122.
2. Президент Российской Федерации. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации [Электронный ресурс]. Москва, 12 ноября 2009 г., Большой Кремлевский дворец. URL: <http://www.kremlin.ru/transcripts/5979>.
3. Могилевский В. Г. Методология систем. Вербальный подход. М.: Экономика, 1999. 251 с.
4. Оттнер С. Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности: пер. с англ. М.: Концепт, 2003. 206 с.
5. Важенина И. С. Репутация территории. Теория, методология, практика. М.: ОАО Издательство «Экономика», 2007. 207 с.
6. Президент РФ. Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров. М., 2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://president.kremlin.ru/>
7. Материалы мониторинга прохождения государственной гражданской службы Пермского края // Отчет о качественном составе, сменяемости кадров и кадровой работе в исполнительных органах государственной власти Пермского края и Аппарате Правительства Пермского края по состоянию на 25 декабря 2007 года и за отчетный период 2007 года соответственно. / Архив Аппарата Правительства Пермского края. Пермь, 2008.
8. Лопатин М. В. Инновационный процесс воздействия управленческого труда на эффективность деятельности предприятий // Экономика и управление. №3. 2008. с. 76-81.
9. Фокин К. Б., Баранов П. П. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации // Управление персоналом. 2008. №11. с. 52-55.
10. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала: пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 320 с.
11. Татаркин А. И., Важенин С. Г. Мобильность компаний — стратегический ресурс повышения конкурентоспособности российской экономики // Панорама конкуренции. 2008. №3. с. 114-122.
12. Беннетт Д. Г. Драматическая вселенная. М.: ИД «Профит Стайл», 2006. 544 с.
13. Важнейшие факторы повышения конкурентоспособности регионов (краткая версия) // Материалы форума Стратегии регионального развития / науч. рук. Б. М. Гринчель. СПб.: Институт «ЕВРОГРАД», 2003. Ч. 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hoster.metod.ru:8086/regionforum/forum/materials/0/print>
14. Портер М. Е. Конкуренция: пер. с англ. СПб, М.: ИД «Вильямс», 2001. 495 с.
15. Асадулина А. В. Институциональные условия конкурентоспособности регионов: автореферат дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2007. 25 с.
16. Какушкина И. С. Конкурентоспособность региона: тенденции формирования, оценка, механизм реализации: автореферат дисс. ... канд. экон. наук. Ростов-н-Д., 2008. 31 с.
17. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона. Факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №4. [Электронный ресурс]. URL: <http://cfm.ru/press/marketing/2001-4/03.shtml/>.
18. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/wps/portal/>
19. Дохолян С. Регионы России. Оценка конкурентоспособности. // VVC Триумф аркада. 2005. №4. [Электронный ресурс]. URL: <http://vvctriark.ru/2005/07/01/print:page,1,a650c.html>
20. Оценка конкурентоспособности регионов России. Методология института региональной политики IRPEX. [Электронный ресурс]. URL: <http://irpex.ru/fl/>.
21. Методика формирования регионального управленческого резерва / Пермское агентство управленческого персонала, Акатов Н. Б., Подбельский Н. В. и др. Пермь: Мастер-знак, 2006. 79 с.