

# Менеджмент в XXI веке: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

**Меняется мир, меняется человек. Меняется и менеджмент – и как процесс управления, и как наука об этом управлении. Современный рынок характеризуется принципиально новыми тенденциями, которые требуют от организаций творчества, оперативности, постоянных изменений, новых решений проблемы качества. Импульс развитию, безусловно, дают глобализация, интернационализация бизнеса, изменения в демографической структуре общества, слияние различных корпоративных культур.**

Как в современном менеджменте соединяются управленческие, образовательные, научно-технические и компьютерные технологии? Как и почему знания превращаются в главную производительную силу? Почему самые существенные изменения должны коснуться лидеров – «локомотивов» преобразований? Эти и другие вопросы за «круглым столом» редакции обсуждают **Борис Захарович МИЛЬНЕР** – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН, заведующий кафедрой управления знаниями Государственного университета управления, **Александр Лукич ГАПОНЕНКО** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ, заслуженный деятель науки РФ и **Тамара Михайловна ОРЛОВА** – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента РАГС.

## Б. Мильнер:



– Начать разговор надо с констатации очевидного факта: в настоящее время происходит глубокая ревизия всех классических теорий управления, которые появились и развивались в XX веке. Ничего не осталось в теории и практике управления, что бы ни подвергалось изменениям. Это связано, безусловно,

с процессами глобализации, выдвиганием на первый план интеллектуальных факторов производства, развитием компьютеров и систем телекоммуникаций. Можно сказать, что эти явления и породили процесс переоценки многих теоретических положений.

Ни одна из целей не может быть достигнута, ни один из рубежей в развитии техники, технологии, ин-

форматизации не может быть пройден без организационного обеспечения – разделения функций, механизмов управления, форм координации и связей, методов принятия решений, формирования программ, рациональных организационных структур. Это касается как всей экономики, так и отдельных ее звеньев и организаций. Концепция управления изменениями, которая усиленно развивается сегодня, акцентирует внимание на операциональных изменениях, на развитии стратегического менеджмента как продукта изменений. Организации все более пристально рассматриваются как поведенческие системы с точки зрения психологии, социологии и других наук.

Объектом многих исследований в настоящее время является так называемая корпоративная синергия. Задачи, возникающие в результате перманентных изменений и требующие недюжинных способностей управленцев, организация не всегда может решить самостоятельно. И она вынуждена с кем-то объединяться, контактировать, делиться накопленной информацией. Отсюда потребность в альянсах, как тактических, так и стратегических, в аутсорсинге и других современных технологиях.

Утверждается, я бы сказал, новый взгляд на организацию как объект управления: она все чаще рассматривается как «фабрика по переплавке знаний».

## А. Гапоненко:



– Действительно, в результате организационных изменений возникли новые объекты менеджмента. Одним из них стало знание, породив новое направление в практике менеджмента – менеджмент знаний. Менеджмент знаний – это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Знания – это не только тот массив информации, которым обладают конкретные люди, это также часть продукта или услуги. Знания сегодня – это не только то, что знает человек. Под знанием в современном мире понимается также и то, что «знает» организация в целом. Сюда включаются ее нематериальные активы, а также коллективные знания и коллективный опыт персонала организации в целом.

**Б. Мильнер:**

– Что касается роли знания в экономическом развитии, то еще Адам Смит подчеркивал значение профессий, связанных с производством «экономически полезного знания». Альфред Маршалл рассматривал знания как необходимый фактор осуществления предпринимательской деятельности, обеспечивающей ускорение изменений, «конструктивно созревающих в обществе». Позднее Николай Дмитриевич Кондратьев, обосновав теорию больших циклов экономической конъюнктуры, связывал переход к новому циклу с волной изобретений и нововведений. Теоретические и эмпирические исследования последних десятилетий позволили отойти от так называемой неоклассической традиции. Здесь накопленный запас научных знаний, прежде всего овеществленных в технологиях, рассматривался как экзогенная переменная, независимая от экономической системы. Утверждается новая модель экономического роста, когда знания и технологии, воплощенные в новых и усовершенствованных продуктах, услугах, методах производства и управления, рассматриваются уже в качестве эндогенного фактора, выступающего одновременно и результатом экономической деятельности, и одним из фундаментальных источников устойчивого роста.

Нельзя не отметить, что экономическая теория до сих пор не выделяет и не рассматривает такую сферу экономической деятельности человека, как производство собственно знаний. Питер Друкер определил знания как «информацию, которая изменяет что-либо, кого-либо, или став причиной действия, или создав возможности (как для отдельной персоны, так и для группы) для различных и более эффективных действий». Тем не менее знания – это совокупность различных сведений и способностей, которые индивидуумы используют для решения проблем. Они охватывают как теоретические, так и практические познания, а также повседневные правила поведения, базируются на данных и информации, но в отличие от них всегда связаны с определенным человеком, конструируются людьми и представляют их ожидания причинно-следственных связей.

**Т. Орлова:**

– Разрешите несколько расширить этот аспект обсуждения, чтобы подчеркнуть возрастающую роль интеллектуальных ресурсов в развитии организации. Дело в том, что в начале XXI века в развитых странах приоритетным направлением материальных и финансовых инвестиций становится интеллектуальный капитал. Движение этого вида капитала не только формирует специфическую структуру последнего, но и в огромной степени определяет конкурентоспособность организации. В России и за рубежом под интеллектуальным капиталом понимается совокупность интеллектуальных активов:

- рыночные активы (нематериальные активы, связанные с рыночными операциями);
- интеллектуальная собственность как актив (патенты, авторские права, торговые марки товаров и услуг, ноу-хау, торговые секреты и др.);
- человеческие активы (совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков, а также психометрические данные и сведения о поведении отдельных личностей в разных ситуациях);
- инфраструктурные активы (технологии, методы и процессы, которые делают возможной работу предприятия). Таким образом, главное конкурентное преимущество организации возникает из развития навыков, приобретенного опыта, инновационных возможностей, понимания рынка, баз данных, систем обмена информацией – то есть из элементов интеллектуального капитала. Активность в сфере формирования и использования интеллектуального капитала сегодня занимает центральное место в цепочке создания стоимости любой компании. Менеджеры, управляющие стоимостью компаний, практически едины в своем мнении относительно названия этого явления и его содержания. При этом современная бухгалтерия не в состоянии учитывать эти новые активы (компетентность сотрудников, отношение клиентов, компьютерные и административные системы, базы данных и др.). Некоторые исследователи утверждают – и с ними трудно не согласиться – что для учета интеллектуального капитала требуется новая финансовая и управленческая концепция.

**А. Гапоненко:**

– Современные компании все в меньшей степени связаны с машинами, оборудованием, цехами и т.п., т.е. элементами физического капитала. Из каждых 100 долл. вложенных в IBM, на основные фонды приходится 25. В то же время 100 долларам, инвестированным в Microsoft, соответствуют фонды стоимостью чуть более 1 долл. Компании типа Visa International, можно сказать, вообще не существуют в материальном виде, т.е. в виде совокупности основных фондов, что не мешает им осуществлять финансовые сделки на сумму более 500 млрд долл. в год. Американские виртуальные интернет-компании по продаже авиабилетов зачастую имеют рыночную стоимость большую, чем авиакомпания, на рейсы которых они продают билеты. Эти примеры лишней раз свидетельствуют о том, что не основные фонды, а идеи и другие интеллектуальные продукты определяют главную ценность и главный источник прибыли современных компаний.

Об этой закономерности современного мира тоже упоминал Друкер. Он первым отметил появление в современных предприятиях нового вида работника – работника в сфере знаний, или интеллектуального работника. Друкер настаивал, что этот новый работник

принципиально отличается от работника индустриальной эпохи. Это отличие заключается, прежде всего, в том, что для него не подходит менеджмент, основанный на тейлоризме. Тейлоризм сводится к тому, чтобы провести анализ задания; записать все движения, усилия, а также время, затраченное на каждое движение; исключить лишние движения и соединить рациональным образом оставшиеся так, чтобы минимизировать время выполнения задания и усилия работника, попутно рационализировав инструменты и орудия труда; сформировать описание необходимых действий и довести его до каждого работника. Такой менеджмент доказал свою эффективность применительно к ручному труду в промышленности и строительстве. Он до сих пор дает прекрасный результат в развивающихся странах, а также в некоторых видах деятельности, где применяется преимущественно ручной труд. Работник в сфере знаний действует в соответствии с новыми принципами: ответственность за эффективность перекладывается на плечи самого работника, поскольку он заинтересован в определенной автономности; неотъемлемой частью задания работника, действующего в знаниеемком производстве, становятся инновации; работа (задание) включает в себя собственное обучение и обучение других.

#### **Б. Мильнер:**

– Действительно, все чаще положительные результаты деятельности организаций обусловлены удачно найденными решениями в сфере управления интеллектуальным капиталом. Это управление направлено, в том числе, на то, как сделать, чтобы идеи, возникающие у одних работников, разделялись другими сотрудниками фирмы, чтобы мотивировался обмен информацией среди работников организации.

Необходимость решения этой задачи усиливает популярность матричной организации деятельности. Матричные организации отличаются эффективной расстановкой специалистов, своевременно реагируют на изменяющуюся среду, дают возможность техническим специалистам взаимодействовать друг с другом, освобождают высшее руководство от ежедневной рутины и создают условия для творческой активности.

Формирование систем производства и применения знаний сопряжено также с возникновением и развитием организаций сетевого типа, для которых характерно гибкое взаимодействие между производителями, покупателями, поставщиками и потребителями. Участники сети удерживают не традиционные иерархические отношения, а соглашения и единые цели. Современные организации доводят работу сети до такого уровня, когда барьеры между фирмой, ее клиентами и ее конкурентами практически исчезают, а количество участников может добавляться по мере надобности и расширяться до глобального масштаба. Пример такой модели организации – виртуальная корпорация. Отношения в ней базируются на широком использовании информа-

ционных и коммуникационных технологий, а между партнерами осуществляется преимущественно электронная связь. Виртуальная корпорация не имеет ни головного офиса, ни устава, а является организационной формой многосторонней кооперации самостоятельных компаний. Комбинация партнеров-исполнителей не является раз и навсегда определенной, а зависит от выполняемых проектов или заказов. Когда возможности партнерства исчерпываются, то и виртуальная корпорация прекращает свое существование.

#### **Т. Орлова:**

– Включая в свою стратегию управление знаниями, организации начинают осознанно использовать свой коммуникативный ресурс, на базе которого, в частности, строятся человеческие отношения, и извлекать стоимость из этого ресурса. Несмотря на огромные инвестиции в информационные технологии, компаниям не всегда удается стимулировать свое развитие и наращивать капитализацию. Использование же коммуникативного ресурса, открывающего широкий доступ в том числе к неявным знаниям – более сложным, более совершенным, – помогает значительно дифференцироваться от конкурентов, которые не меньше инвестируют в технологическое развитие, но по каким-то причинам недооценивают в управлении знаниями персонализирующий подход.

Управление такими неосознанными активами, как знания и взаимоотношения, вызывает также все больший интерес со стороны инвесторов, которые вкладывают средства в наукоемкие компании. Во многих случаях именно инвесторы вынуждают западные компании включать управление знаниями в стратегию предприятия. Кроме того, как мы могли уже убедиться, теория развития организаций, да и сама практика подтверждают, что операции с материальными активами уже перестают увеличивать ресурсный потенциал предприятия.

#### **А. Гапоненко:**

– Одной из центральных идей современного менеджмента является более эффективное использование уже существующих знаний. Важно не изобретать то, что уже изобретено, а использовать имеющийся опыт. Популярной технологией управления, получившей в последнее время широкое распространение в мировой практике, стал бенчмаркинг. Бенчмаркинг – особая управленческая процедура, смысл которой состоит в том, что в практику работы организации внедряются стандарты и методы работы лучших организаций-аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций, которые показывают наивысшую эффективность, а также обучение их способам работы и реализация передовых методов в собственных условиях. Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опы-



та этих организаций. В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которая предусматривает цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью постоянного улучшения работы организации. Каждый раз после внедрения тех или иных новшеств вновь проводится поиск лучших образцов для их использования в данной организации.

#### **Б. Мильнер:**

– Своим примером вы проиллюстрировали аксиому: менеджеры должны создавать многообразие возможностей, демонстрируя гибкость в управлении организацией в непредсказуемом будущем. И базовым приемом для этого является создание обучающейся организации. **Обучающаяся организация – это организация, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют.** Здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность. Обучаясь, воспроизводят, заново «творят» самих себя. Обучаясь, получают способность делать нечто такое, чего никогда не умели. Обучаясь, они заново воспринимают мир и их связь с ним, расширяют свою способность творить.

#### **А. Гапоненко:**

– Для того чтобы стать конкурентоспособной в современном мире, организация должна поменять многие принципы своего существования. От состояния, в котором она – лишь собрание знающих индивидов, должна перейти к новому состоянию организации, которая сама обладает значительными интеллектуальными активами и способна обучаться как организация в целом. Традиционное отношение к распространению знаний и ноу-хау обычно ассоциируется с патентами, лицензиями и процедурами ограничения передачи знаний. Идея обучающейся организации, напротив, связана с практикой открытой и широкой передачи данных, знаний и ноу-хау внутри организации.

#### **Т. Орлова:**

– Обучающаяся организация находится в перманентном состоянии поиска и обучения. И этот процесс никогда не заканчивается. Мне импонирует высказывание Питера Сенге, который рассматривает обучающуюся организацию как структуру, в которой нельзя не учиться, потому что обучение влетено во все операции. Кроме того, способность организации к обучению есть ее основное конкурентное преимущество. Дело в том, что в современных условиях каждая организация должна обучаться быстрее, чем ее конкуренты, упреждая изменения окружающей среды. При этом обучение может происходить внутри организации, в рамках рабочих групп, и вне организации, у внешних контрагентов, прежде всего у поставщиков и потребителей. В процесс обучения должны быть втянуты все структуры – от дирекции до низовых подразделений, и все они составляют прогнозы на будущее, создают сценарии

и оценивают их. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, обречены на провал, они не конкурентоспособны.

#### **А. Гапоненко:**

– Одной из тенденций в развитии современного менеджмента стало распространение управленческих концепций, методов и моделей, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. В деятельности многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность правительственных учреждений. Методы управления культурой организации, отработанные в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих структурах.

В государственном управлении происходят те же изменения. Менеджмент в передовых государственных учреждениях и организациях общественного сектора характеризуется гибким распределением функций и ответственности, плоскими организационными структурами, малыми командами, постоянным обучением персонала (обучение в этих организациях рассматривается как особый вид трудовой деятельности). В практике государственной службы используются методы количественной оценки результатов, в частности оценки эффективности (отношения результата к затратам), результативности (отношения фактического результата к планируемому) и экономии (разница между фактическими и планируемыми затратами).

Наиболее ярким примером успешного использования в государственном управлении приемов менеджмента коммерческих организаций стал маркетинг. В последние годы в России и в других странах мира достаточно успешно развивается и разрабатывается **региональный маркетинг – система мер по привлечению в регион новых экономических агентов, способствующих его процветанию в целом.** Одна из целей регионального маркетинга состоит в том, чтобы как можно шире распространить информацию о регионе как месте для бизнеса. Точно так же, как маркетинг продукта выявляет и доводит до потребителя уникальные свойства продукта, региональный маркетинг выявляет и частично создает уникальные свойства региона, которые могут быть полезны для предпринимателей (близость рынков сбыта, квалификация рабочей силы, условия предпринимательства), для туристов (климатические условия, достопримечательности), для инвесторов (цены на недвижимость, отработанность процедур купли-продажи титулов собственности и т.д.).

#### **Б. Мильнер:**

– В современной экономике понятие «конкурентоспособность» неотделимо от понятия «творчество», поэто-

му руководство стран и корпораций прикладывает усилия к повышению творческого потенциала работающих. Под творчеством обычно понимается генерация новых идей в ответ на воспринимаемые потребности организации или имеющиеся у нее возможности. Многие изобретатели и новаторы – творческие люди, разглядевшие сквозь пелену повседневности уникальные технические и организационные возможности и воспользовавшиеся ими. Творческими лидерами становятся те, кто превосходит вопросы потребителей товаров и услуг, а не просто отвечает на них. Творческие личности отличаются оригинальностью взглядов и подходов, открытостью, лобознательностью, упорством, восприимчивостью к новым идеям, умением концентрироваться на сути проблем, а главное – воображением. В этой связи представляется уместным привести высказывание Альберта Эйнштейна: «Воображение важнее знаний. Знания ограничены. Воображение безгранично».

Творчество может рассматриваться и как отличительная черта организации или ее подразделений. Творческие организации имеют гибкие структуры, где должностные обязанности сотрудников определяются приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, а акцент делается на совместной работе при сохранении самостоятельности, стимулирующей генерацию новых идей. В результате совместного использования потенциала информационных технологий, творческого и инновационного потенциала людей в организации достигается синергетический эффект. Если раньше справедливым было утверждение, что работник служит системе, то в новых условиях, наоборот, система должна обслуживать работников, обладающих знаниями и обеспечивающих высокие результаты.

Творческие работники чутко относятся к атмосфере, культуре и стилю управления корпорацией, высоко ценят отношения партнерства и коллегиальности. В то же время они предъявляют большие требования к созданию условий для продвижения по карьерной лестнице, системе непрерывного обучения и справедливой оплате квалифицированного труда. В ряде развитых стран творческие работники уже сейчас позиционируют себя не в рамках компании, в которой в данный момент работают, а по области знаний, где считаются высокими профессионалами.

Для творческих корпораций неприемлема модель разделения сотрудников на горстку «мыслителей» и массу механических исполнителей. Корпорация должна стремиться к достижению синергетического эффекта от объединения разных навыков, умений и позиций сотрудников, формированию условий для раскрытия их творческого потенциала. Творческая атмосфера предполагает четкое представление работника о ценностях организации, его личную ответственность за решение собственных задач и за общие результаты.

Понятие эффективного управления талантами связывается с достижением следующих стратегических целей интеллектуальной деятельности: насыщение товара особыми потребительскими свойствами; обеспечение технологического превосходства над конкурентами; надежная правовая защищенность бизнеса от конкурентов; устойчивое извлечение прибыли из интеллектуального капитала и наращивания его стоимости; формирование корпоративной культуры экономики знаний.

#### **Т. Орлова:**

– В настоящее время культурологическое направление в менеджменте является ведущим в осмыслении и переосмыслении тенденций организационного развития. Это связано, как минимум, с двумя факторами. Первый. Деятельность любой организации не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятии действуют люди. Это значит, что в своей деятельности они руководствуются какими-то конкретными ценностями, по-своему строят отношения друг с другом, совершают определенные обряды. В этом смысле каждая организация представляет собой культурную среду. Уровень этой среды можно оценить через культуру организации. И если в общем культуру можно назвать экологией общества, то сущность культуры организации можно определить как экологию компании.

Фактор второй. Главная особенность культуры организации – ее изменчивость. Как показывает практика, необходимость реформирования культуры организации возникает при любом количественном изменении персонала. Но не только. Процессы слияния и поглощения компаний, объединения активов в рамках единого холдинга и т.п. – каждый из них также связан с изменениями. Появление в компании новых людей с иными ценностями, иным ментальным опытом может привести к «столкновению цивилизаций» и непосредственным образом отразиться на бизнесе. Разрешить подобного рода проблемы способна модель корпоративной культуры, адаптированная к возможным изменениям, а также новый тип лидерства в организации.

Лидерство я бы назвала фундаментальной движущей силой необходимых сегодня организационных перемен. Если сказать коротко: преобразования требуют новых лидеров. И они должны отличаться не только профессионализмом и чувством ответственности, но и предпринимательскими качествами, международным складом ума (это помогает передвигаться по миру, приспосабливаться к различным культурам), культурной базой.

#### **Б. Мильнер:**

– Лидерские качества – это привилегия и свойство не только высшего звена, но и всех других уровней управления, где в равной мере нужно раскрывать творческий потенциал и обеспечивать рост ответственно-

сти сотрудников. Способные лидеры могут создавать образы того, что они пытаются построить и превратить в выгодный бизнес. Можно выделить целый ряд базовых компетенций и ориентиров лидеров, основных черт их профессионализма, к числу которых следует отнести стратегическое видение, предприимчивость, учет интересов клиентов, мотивацию творчества, ставку на инновационное развитие. Требования к подготовке и тренировке лидеров во все большей мере предусматривают ориентацию на инициирование и внедрение перемен, творческую деятельность, межличностное общение, завоевание лидирующего положения.

#### **А. Гапоненко:**

– Если подводить итоги нашего разговора, то я бы отметил следующее. Тенденции современного менеджмента направлены на то, чтобы соединить все виды капитала организации и в результате такого объединения обеспечить ей инновационное развитие.

#### **Т. Орлова:**

– Но менеджмент всегда способствовал развитию инновационных процессов.

#### **Б. Мильнер:**

– Инновационной по своей сути должна стать и сама система управления организациями. Разумеется, эф-

фективное управление компаниями на основе оправдавших себя десятилетиями принципов никто не оспаривает, но все более важным становится их обновление, преобразование, а также овладение новыми подходами. Построение организации и методы принятия решений должны постоянно изменяться, отражая новые представления о роли интеллектуальных ресурсов, об организационном поведении и переменных во внешней среде. Сегодня на первый план выходит конкуренция не только в области инновационных товаров, услуг и технологий, но и в методах управления, в новаторском профессиональном менеджменте.

В последнее время и на Западе, и у нас много разговоров ведется о так называемом «конце менеджмента». Это симптомы того, что мы имеем «много» менеджмента, связанного с формальным выполнением классических функций (планирование, контроль и т.п.), и мало, к примеру, лидерства. Да, как определенная концепция такой менеджмент заканчивается. Начинается другой менеджмент, доказывающий способность управления создавать долгосрочные преимущества в развитии. Движущая сила и основной стержень такого развития – это образ мыслей менеджеров, проникнутый предпринимательским духом, желанием делать что-то новое, готовностью выводить на рынки технологии, которых пока еще не существует.

## Управление территориями. Что читать

**Региональная экономика и управление: учебное пособие:** рекомендовано Советом УМО вузов России... /Е.Г. Коваленко [и др.]. - 2-е издание. - М.: СПб. [и др.]: Питер, 2008. - 288 с.

В учебном пособии, написанном в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности "Государственное и муниципальное управление", изложены основы региональной экономики и системные принципы управления ею. Предметом изучения являются: развитие экономики регионов, рациональное использование экономических ресурсов территории, управление территориально-производственными комплексами и рынками, механизмы регулирования социально-экономического развития на национальном, межрегиональном и региональном уровнях. Рассмотрены теоретические основы формирования региональной политики, возможности использования зарубежного опыта при ее формировании и реализации. Представлены методы воздействия государства на экономику регионов.

**Кнорринг В.И. Социальное управление. Государство, коллектив, личность: учебник для вузов /** Кнорринг Владимир Игоревич. - М.: Экзамен, 2008. - 688 с.

В учебнике рассматриваются не только проблемы теории, но и искусства социального управления, а также варианты решения глобальных проблем, стоящих перед человечеством, пути формирования модели государственного и регионального управления России.

**Маннапов Р.Г. Организационно-экономический механизм управления регионом: формирование, функционирование, развитие: монография /** Маннапов Раис Габдулхакович, Ахтариева Люция Габдулхаевна. - М.: КНОРУС, 2008. - 340 с.

В монографии раскрываются условия, особенности и практический опыт системного управления в регионах, детально рассматриваются факторы и формы повышения их конкурентоспособности. Обосновываются основные направления, практические меры и предложения по развитию организационно-экономического механизма управления регионом.