

УДК 332.14

НИКИТИН АНДРЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

*к.э.н., доцент, доцент кафедры «Теория и системы отраслевого управления»
Института отраслевого менеджмента, Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
e-mail: andrejnikitin237@gmail.com*

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ И КОМПЕТЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. *Цель статьи:* выявить и охарактеризовать критические в условиях турбулентных 2010-х гг. компетенции региональных управленческих команд субъектов РФ, значимые для управления развитием территории. **Использованы методы** факторного анализа, включенного наблюдения. **В результате** определены факторы развития управленческих команд в российских регионах, такие, как: менталитет территории, ожидания избирателей, запросы и ресурсы местных элит, научно-экспертного сообщества, бизнеса и некоммерческого сектора. С учетом совокупного влияния этих факторов выявлены значимые в современных условиях компетенции региональных управленческих групп: способность использовать технологии краудсорсинга; владение электронными коммуникативными технологиями; возможность организации межсекторного партнерства, привлекать бизнес и негосударственные некоммерческие организации к решению проблем развития региона; владение методами вовлечения независимого научного и экспертного сообщества в процесс разработки и оценки публичных решений и действий региональной власти; знание «умных практик» зарубежного и отечественного управления развитием территорий и умение применять их в процессе управления экономикой региона; способность осуществлять коммуникации с федеральным центром для решения «критических» задач социально-экономического развития региона, встраивания субъекта РФ в повестку развития России; способность использовать позитивный опыт предыдущих команд; владение компетенциями демократической разработки, реализации и оценки политических решений. В числе необходимых командных компетенций выявлены следующие способности: доверие друг к другу; открытое обсуждение проблем и идей; разделение общих (командных) целей, ставить их выше собственных; способность нести ответственность за невыполнение / ненадлежащее выполнение принятых решений; способность к психологической самоидентификации с командой. **Результаты** исследования могут использоваться для совершенствования системы управления социально-экономическим развитием российских регионов, повышения профессионализма и эффективности субъектов управления развитием территории. **Выводы:** развитие предложенных компетенций региональных управленческих команд будет способствовать активизации управленческого потенциала экономикой региона за счет преодоления межличностных, статусных, ведомственных барьеров.

Ключевые слова: региональные управленческие команды, развитие территории, региональная экономика, государственное управление.

NIKITIN ANDREY SERGEEVICH

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
“Theory and Systems of Industry-based Management” of the Institute of Industry-based Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
e-mail: andrejnikitin237@gmail.com*

TERRITORIAL FACTORS AND COMPETENCIES OF DEVELOPMENT OF REGIONAL MANAGERIAL TEAMS IN ENTITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. *The goal of the manuscript:* finding and characterizing critical in the conditions of turbulent 2010s competencies of regional managerial teams of entities of the Russian Federation that are important for the management of development of the territory. We have used the methods

*of factorial analysis, inclusive observation. As a result, we have determined the factors of development of managerial teams in the Russian regions, such as: the mentality of the territory, expectations of the electorate, demands and resources of local elites, scientific and expert community, business and the non-commercial sector. Taking into account the overall impact of these factors, we have found the important in modern conditions competencies of regional managerial groups: an ability to use the technology of crowdsourcing; knowing electronic communication technologies; an ability to organize the inter-sectorial partnership, attract business and non-governmental non-commercial organizations to solving problems of development of the region; knowing methods of involving independent scientific and expert community in the process of development and evaluation of public decisions and actions of the regional authorities; knowing "smart practices" of foreign and domestic administration of development of territories and an ability to use them in the process of management of the economy of the region; an ability to perform communications with the federal center to solve "the critical" tasks of the social-economic development of the region, integrating an entity of the Russian Federation in the agenda of development of Russia; an ability to use the positive experience of preceding teams; knowing competencies of democratic development, implementation and evaluation of political decisions. The necessary team competencies were found to include the following abilities: trust towards each other; open discussion of problems and ideas; separation of common (team) goals setting them above personal goals; an ability to hold responsibility over the incompleteness / inappropriate completion of the decisions made; an ability to psychologically self-identify with the team. **The results** of the study may be used to perfect the system of administration of the social-economic development of Russian regions, improving professionalism and effectiveness of subjects of management of the development of the territory. **The conclusions:** the development of suggested competencies of regional administrative teams will stipulate activation of the managerial potential by the economy of the region due to overcoming inter-personal, status-based, institutional barriers.*

Keywords: regional administrative teams, the development of the territory, the regional economy, governmental administration.

Термин «управленческие команды», который был разработан в теории корпоративного менеджмента в 1980-х гг. в связи с необходимостью активизации «человеческого» потенциала эффективного управления, в последнее время все чаще употребляется применительно к государственному сектору. Под управленческими командами в системе государственного управления понимаются группы должностных лиц и статусных государственных служащих, которые уполномочены реализовывать ключевые функции руководства развитием территории, отрасли, сферы или государственного органа. При этом внимание акцентируют не столько на статусности членов управленческих групп, сколько на качестве и эффективности управления.

Признано, что демонстрируемые командой внешние эффекты во многом являются результатом и показателем развития ее совокупного внутреннего, «коллективного качества» [8]. Это качество, по мнению ведущих политиков и экспертов развитых и развивающихся стран, «следует развивать правительству, чтобы предвидеть изменения и нестабильность, справиться с ними и обеспечивать процветание общества в новых условиях» [1, с. 41].

Командный подход к вопросам управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации стремительно набирает популярность в экономической науке и публично-управленческой практике. Причины: значимость повышения конкурентоспособности всех субъектов Российской Федерации вне зависимости от объективных социально-экономических условий; потребность внедрять в практику управления развитием территории гибкие, адаптивные методы и технологии корпоративного менеджмента; повышение ответственности руководителей субъектов Российской Федерации за результаты социально-экономического развития территории.

В контексте изложенного первостепенное значение приобретают качества членов региональных управленческих команд (далее — РУК), которые в наибольшей степени способствуют повышению эффективности управления «здесь и сейчас».

В данной статье предпринята попытка выявить и охарактеризовать критически значимые в современных условиях экономической и политической турбулентности компетенции членов

РУК с учетом факторов, составляющих «профиль» субъекта РФ.

Ранее нами был использован системный анализ с целью выявления факторов «внешней среды», в совокупности формирующих запрос «федерального центра» к качеству РУК. К их числу отнесены: владение технологиями форсайта, навыки работы с большими данными, владение методами управления ситуацией неопределенности и рисков, способность членов РУК оперативно выявлять и адекватно оценивать ожидаемые результаты и последствия внедрения инновационных инструментов управления [10, с. 166].

В данной статье, пользуясь методологией факторного анализа, можно выявить совокупность условий, которые в наибольшей степени влияют на формирование ключевых компетенций РУК. Таковыми являются: менталитет территории, ожидания избирателей, запросы и ресурсы местных элит, научно-экспертного сообщества, бизнеса и некоммерческого сектора (см. рис. .

Территориальный менталитет составляют политические, социальные, культурные традиции региона, формирующие совокупность определенных представлений, архетипов, образцов поведения. Понимание менталитета региона, его культурно-ценностных основ, усвоение единого «синтаксиса» общения с его жителями — это одна из приоритетных задач лидера и членов РУК, без решения которой перспективы эффективного управления маловероятны.



Рис. «Территориальные» факторы развития компетенций региональных управленческих команд субъектов Российской Федерации

Данный тезис выдвигают в качестве одного из базовых концептов современного публично-го управления как отечественные, так и зарубежные исследователи. Они считают ценностно-парадигмальной ошибкой государственного менеджмента «отказ от традиционных для данной страны нравственных оснований при проектировании, построении и функционировании систем управления» [12, с. 88], «внедрение инноваций слепым копированием подхода, реализованного в другом государстве, без учета культурных и иных особенностей» [20].

Вместе с тем понимание менталитета территории вовсе не обязательно означает самоидентификацию с ним. По результатам социологических исследований, менталитет российских регионов характеризуется высокой степенью гетерогенности и культурно-ценностной противоречивостью. Это отчасти обусловлено общей для постсоветской России «прерывистостью»

политической культуры национальной государственности, когда каждый последующий ее этап «отрицает» предыдущий. Руководство региона должно иметь адекватное представление обо всех территориальных особенностях, но не должно «идти на поводу» деструктивных ценностей и архетипов (например, раздробленность региональной и местной элиты, клиентельные традиции отношений между властью и бизнесом, неприятие административными служащими управленческих инноваций, депривация населения, скепсис экспертного сообщества и НКО). В то же время следует выявлять позитивные для эффективного развития территории региональные ценности и традиции, делать ставку на их сохранение и преумножение при формировании модели и выборе средств управления регионом, а также взаимодействии с общественностью. Нужно вести диалог с людьми на понятном для них языке в процессе артикуляции их интересов и потребностей. По мнению Г. Грефа, «само население является главным источником информации о том, чем должен заниматься губернатор на своем посту» [3].

Важным вызовом для человеческого потенциала РУК являются требования и ожидания населения региона. По данным социологических исследований, проведенных в ряде субъектов РФ летом 2017 г., характер потребностей избирателей в 2010-е гг. по сравнению с 2000 г. изменился в сторону большей прагматичности. Люди хотят от власти профессиональной эффективной реализации ее функций, связанных с обеспечением достойного уровня жизни, а именно: комфортной среды, хороших дорог и транспортного обеспечения, стабильной и качественной работы учреждений здравоохранения, образования, культурно-досуговой сферы. Набор приоритетных качеств членов РУК также существенно изменился в глазах избирателей. Если до 2010 г., по результатам социологических региональных опросов, «в почете» были харизматичность, статусность, местное происхождение, то на сегодняшний день на первое место выходят: профессионализм, результативность, степень поддержки РУК федеральной властью. Исключение составляют отдельные субъекты РФ, в которых этническая (регионы Северного Кавказа) либо социальная (Пермский край) идентичность является одной из базовых ценностей региональной политической культуры.

Запросы местного предпринимательского сообщества и некоммерческого сектора также стали гораздо более «четкими» в 2010-х гг. по сравнению с 2000-ми гг. Это произошло во многом благодаря реализации в общероссийском масштабе ряда исследований, предполагающих анкетирование бизнеса и НКО по вопросам результативности и эффективности государственных реформ (рейтинг АСИ; рейтинги ФОИВ по вопросам здравоохранения, социального обеспечения, образования; исследования о развитии инфраструктуры господдержки социально ориентированного «третьего сектора»). В результате популяризации итогов этих рейтингов осведомленность предпринимателей и НКО об успешных и неудачных практиках управления развитием территории существенно возросла. Соответственно, к региональной власти возникли вопросы: почему в соседнем регионе лучше, чем у нас? Среди актуальных требований бизнеса и НКО к власти можно выделить: последовательное сокращение административных барьеров для бизнеса и НКО, транспарентность решений и действий региональной власти, расширение реальных возможностей участвовать в процессе подготовки и общественной экспертизы решений РУК региона [4].

Свою позицию артикулирует местное научно-экспертное сообщество, которое активнее включается в процесс принятия и оценки публичных решений власти, предлагая услуги по проведению прикладных исследований, профессиональной экспертизы. В целом, повышение компетентности общественности актуализирует необходимость развития у РУК способностей, знаний и навыков в сфере оценки результатов деятельности с учетом удовлетворенности населения.

Изменилось содержание запросов и потребностей муниципальной элиты. С 2016 г. ее представители все более стремятся «быть в тренде» политико-управленческих изменений России, консолидироваться с руководством региона в аспектах эффективного решения задач, стоящих перед системой публичного управления. Отчасти такой управленческой консолидации способствовало внедрение «муниципальных фильтров» на губернаторских выборах в большинстве субъектов РФ, отмена регистрации самовыдвиженцев в большинстве российских регионов. Тот факт, что в большинстве субъектов РФ это было сделано по инициативе парламентов и представительных органов местного самоуправления регионов, свидетельствует о понимании

территориальными элитами необходимости консолидации для эффективного решения вопросов местного значения.

Таким образом, менталитет региона, с одной стороны, представляет серьезные вызовы для человеческого потенциала управленческих команд, а с другой — формирует «векторное пространство» для развития ключевых компетенций РУК. Среди них:

1. Владение технологиями краудсорсинга. Вовлечение как можно большего количества общественных групп в процесс управления регионом является стратегической альтернативой т. н. «ручному» управлению. «Мануальное» вмешательство приносит ощутимый сиюминутный эффект и может в разы повысить рейтинг лидера и членов РУК, однако в долгосрочной перспективе существенно снижает эффективность менеджмента. Последовательная демократизация отношений РУК и общественности, напротив, способствует: адекватной артикуляции потребностей и запросов общественности региона; вовлечению активных и компетентных граждан в процесс разработки, реализации и оценки управленческих решений, оценке результатов деятельности команды с учетом удовлетворенности населения. Таким образом, если ручное управление свидетельствует о кризисе менеджмента, то результативный краудсорсинг, напротив, обеспечивает активизацию общественного ресурса в процессе достижения поставленных публичных целей. Нужно уметь вести диалог с разными людьми в разных форматах и по разным каналам. Цель такого диалога: сформировать у общественности четкое представление не только о возможностях, но и об ограничителях для реализуемого РУК экономического курса

К эффективным инструментам краудсорсинга можно отнести стратегические и форсайт-сессии. Эти технологии были апробированы автором данной работы в Новгородской области летом 2017 г. в ходе разработки, обсуждения и корректировки стратегии социально-экономического развития региона [11].

Сессии проходили в два этапа. Сначала в каждом из муниципальных образований области прошли встречи с активными жителями, в результате которых были выявлены стратегии развития, сформирован «образ будущего» каждого района. Затем в административном центре региона власть и общественность обсуждали все направления развития области в целом: социальную сферу, поддержку предпринимательства, строительство дорог. Итогом стал разработанный на основе стратегических сессий программный документ губернатора и его команды («Стратегия 5 шагов»), в котором были определены 5 главных акцентов: дороги, медицина, комфортная среда, молодежная политика и экономическое развитие.

2. Владение электронными коммуникативными технологиями. Все социологические опросы показывают, что «граждане до 40 лет основную информацию об общественной жизни черпают именно из интернет-источников» [17].

3. Способность лидера и членов РУК активно осваивать интернет-пространство, освещать свою деятельность в популярных социальных сетях (в России это: «ВКонтакте», «Инстаграмм», «Фейсбук»), а также создавать online-проекты для обращения граждан в органы регионального управления, в разы повышает эффективность взаимодействия. Таковыми в Новгородской области стали: online-проект «Вечевой колокол» (которым за полтора месяца с момента его создания на официальном сайте областного правительства воспользовалась более 11 тыс. новгородцев), портал «Спасибо 53» — сайт для публичного выражения благодарности врачам, полицейским, социальным работникам региона.

4. Способность использовать технологии организации межсекторного партнерства, привлекать бизнес и НКО к решению проблем развития региона. Например, в Калужской области, благодаря осуществлению программ развития инфраструктуры поддержки бизнеса, были реализованы крупные инвестиционные проекты государственно-частного партнерства в сфере автомобилестроения [5].

5. Методики вовлечения независимого научного и экспертного сообщества в процесс разработки и оценки публичных решений и действий региональной власти. Например, в 2011–2017 гг. в 15 субъектах РФ (Республика Татарстан, Пермский край, Костромская, Нижегородская, Ярославская область и др.) совместными усилиями экспертов РАН и региональной власти были реализованы исследовательские проекты, которые помогли наглядно и достаточно красноречиво выявить состояние институциональной инфраструктуры публичного взаимодей-

ствия НКО-сообщества, малого и среднего бизнеса с властью, выявить возможные аспекты совершенствования развития социальной сферы с учетом полученных оценок и федеральных инициатив (инициативное бюджетирование, проекты социально ориентированных некоммерческих организаций, социальное предпринимательство и пр.), а также идентифицировать реальные проблемы совершенствования государственного и муниципального управления регионом в посткризисных условиях [13].

6. Знание «умных практик» зарубежного и отечественного управления развитием территорий и умение применять их на практике. В межгосударственных масштабах выявление успешных практик регионального управления признается трудной и нерешенной пока задачей, а межправительственное сотрудничество и обмен мнениями по данным вопросам происходят недостаточно часто [21, с. 361]. 2010-е гг. ознаменовались для России турбулентностью в экономической, политической и социальной сферах. Концепция регионального управления устойчивым экономическим ростом, работавшая еще в 2000-х, утратила свою результативность. В то же время в условиях «новой нормальности» 2010-х появились эффективные управленческие «находки» в сфере частного предпринимательства и государственного администрирования. Однако эти успешные практики были «секретом успеха» как отдельных субъектов российского предпринимательства, так и ряда регионов РФ. Мониторинг, проводимый Минрегионом в 2009–2011 гг. по 300 показателям социально-экономического развития субъектов РФ, так же как и результаты субрегионального рейтинга «DoingBusiness – 2012», выявили факт наличия успешных практик регионального управления, с одной стороны, и проблему отсутствия адекватного механизма их выявления и идентификации, с другой. В этих условиях «заказ» на формирование базы знаний успешных практик управления развитием территории был сформирован как со стороны власти, так и со стороны предпринимательского сообщества. С 2011 г. Правительство РФ инициировало процесс стандартизации деятельности региональных органов исполнительной власти в сфере улучшения делового и инвестиционного климата (при этом инвестиционный стандарт был составлен на базе изучения лучших региональных управленческих практик). В то же время ассоциации малого и среднего предпринимательства стали проводить общенациональные профильные конкурсы среди региональных управленческих групп. В дальнейшем банки данных об успешных практиках управления территориальным развитием активно формировались как государственными органами, так и общественностью. Однако данный процесс реализовывался государством и общественностью автономно и фрагментарно. В целях систематизации и координации усилий центральной власти и предпринимательского сообщества в общероссийском масштабе стали реализовываться следующие проекты: с 2013 г. — Атлас успешных практик муниципального управления, направленных на развитие и поддержку малого и среднего предпринимательства (далее: Атлас муниципальных практик); с 2014 г. — Сборник лучших практик по улучшению инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации (далее: сборник лучших региональных практик). С внедрением методологии масштабирования «умных практик» управления развитием регионов РУК Российской Федерации получили возможность обмениваться успешным опытом в области совершенствования предпринимательского и инвестиционного климата [16], развития инфраструктуры поддержки СО НКО и вовлечения волонтеров [15].

7. Способность осуществлять коммуникации с федеральным центром для решения «критических» задач социально-экономического развития региона, встраивания субъекта РФ в повестку развития России. Так, в Новгородской области настоящим стихийным бедствием стало наводнение на Валдае весной 2017 г., что потребовало срочных и масштабных финансовых средств из федерального бюджета для ликвидации последствий катастрофы, модернизации ЖКХ в районе. Вместе с тем летом 2017 г. Новгородскую область было решено сделать одним из опорных регионов по реализации федеральной целевой программы «Цифровая экономика». По мнению региональной управленческой команды, это даст возможность детям в отдаленных школах получать знания у лучших преподавателей Великого Новгорода, позволит развиваться телемедицине, чтобы получать консультации ведущих новгородских специалистов, будет способствовать росту качества и доступности госуслуг.

8. Способность использовать позитивный опыт предыдущих РУК в вопросах управления развитием территории. В отдельных регионах России новые команды успешно привлекают

представителей «старых» управленческих элит как советников, консультантов (Ярославская, Свердловская, Белгородская, Томская, Калининградская области), используют их опыт, авторитет и связи при решении проблем развития территории, воспринимая их «и как лоббистов, защитников интересов регионов, и как людей, которые обеспечивали развитие» [6]. По мнению ряда экспертов, такая преемственность в управлении регионом гораздо эффективнее, чем руководство «с чистого листа» или «дележ наследства».

9. Владение компетенциями демократической разработки, реализации и оценки политических решений. Действительно, «в условиях демократии гораздо чаще принимаются более сбалансированные и взвешенные решения» [18]. Важно не только знание всех процедур и механизмов демократического диалога, но и последовательное их соблюдение в практике управления развитием региона. При этом управленческие команды не должны «скатываться» к популизму и политиканству. Необходимо научиться всегда соблюдать правило: не обещаешь больше того, что сможешь выполнить. По мнению губернатора Пермской области в 1996–2000 гг. Г. Игумнова, главное для политика — контролировать свои обещания, делать то, что обещал народу [2]. Несоблюдение этого правила, как показывает практика, приводит к депривации местных жителей, утрате их доверия к региональной команде.

Изложенные способы и методы повышения компетентности РУК были апробированы автором этих строк в период исполнения полномочий губернатора Новгородской области в феврале – августе 2017 г. Для мониторинга результативности этих технологий использовался метод включенного наблюдения.

Вместе с тем, помимо профессиональных компетенций, важную роль в процессе формирования и развития эффективной региональной управленческой группы играют т. н. «командные» компетенции.

Управленческая команда является междисциплинарным феноменом, а ее формирование — это «гуманитарная технология, повторяемая, закономерная, управляемая, транслируемая» [9, с. 30]. В этой связи, можно предположить, что «командные» компетенции управленческих групп в субъектах РФ не будут сильно отличаться от таковых в сфере бизнеса. Соответственно, валидными качествами «командного» потенциала РУК являются:

- 1) способность доверять друг другу;
- 2) способность открытого обсуждения проблем и идей;
- 3) способность разделять общие (командные) цели, ставить их выше собственных;
- 4) способность нести ответственность за невыполнение / ненадлежащее выполнение принятых решений;
- 5) способность к психологической самоидентификации с командой [14].

Многочисленные исследования подтверждают, что овладение командными компетенциями способно не только активизировать, но и многократно усилить человеческий потенциал, как каждого члена управленческой группы, так и группы в целом [7]. Давно аргументировано, что именно в процессе командного взаимодействия потенциал работника раскрывается гораздо шире и интенсивнее, чем в организациях, придерживающихся классического бюрократического стиля управления [22, 23]. При этом развитые навыки совместной работы в команде порой могут временно компенсировать отсутствие некоторых профессиональных компетенций — ими индивид вполне может овладеть в процессе трудовой деятельности. Напротив, отсутствие либо недостаток навыков работы в команде может препятствовать реализации человеческого потенциала даже у высокопрофессиональных сотрудников. Таким образом, именно командный блок компетенций катализирует человеческий потенциал членов управленческой группы.

Навыки работы в команде кажутся, на первый взгляд, тривиальными и легкодоступными для всех участников региональных управленческих групп. Однако на практике их освоение сопряжено с огромным количеством разнообразных трудностей, прежде всего, социально-психологического свойства. Это вызвано тем, что члены управленческой группы — это «почти всегда очень нестандартные, профессиональные и необычные люди, подобные самозатачивающимся бриллиантам, ... их движение навстречу друг к другу и встреча между ними — это эпизод в жизни каждого из них» [19].

Создать из таких высокопрофессиональных самодостаточных людей команду было бы в принципе невозможно, если бы такие люди подсознательно не стремились «найти себе ров-

нию» в аспекте морально-этических отношений или индивидуальных ценностей.

Однако процесс ценностной самоидентификации членов РУК на практике управления развитием регионов пока протекает спонтанно и далеко не всегда завершается успешно с точки зрения максимизации внешнего результата. Очевидна необходимость разработки практико-ориентированного инструментария ценностного управления в региональных управленческих группах.

Итак, в результате использования методов факторного анализа и включенного наблюдения удалось выявить совокупность навыков, значимых в условиях региональной микросреды деятельности РУК. К таковым можно отнести: способность использовать технологии краудсорсинга; владение электронными коммуникативными технологиями; возможность организации межсекторного партнерства, привлекать бизнес и НКО к решению проблем развития региона; владение методами вовлечения независимого научного и экспертного сообщества в процесс разработки и оценки публичных решений и действий региональной власти; знание «умных практик» зарубежного и отечественного управления развитием территорий и умение применять их на практике; способность осуществлять коммуникации с федеральным центром для решения «критических» задач социально-экономического развития региона, встраивания субъекта РФ в повестку развития России; способность использовать позитивный опыт предыдущих РУК в вопросах управления развитием территории; владение компетенциями демократической разработки, реализации и оценки политических решений.

К числу выявленных «успешных» командных компетенций можно отнести: способность доверять друг другу; способность открытого обсуждения проблем и идей; способность разделять общие (командные) цели, ставить их выше собственных; способность нести ответственность за невыполнение / ненадлежащее выполнение принятых решений; способность к психологической самоидентификации с командой.

Развитию этих компетенций в практике управления экономикой региона препятствуют социально-психологические барьеры внутри региональных управленческих коллективов, такие, как: поклонение статусу, противопоставление личностных амбиций коллективным интересам и целям, неразвитость механизма межведомственной координации органов исполнительной власти и муниципального управления.

Литература

1. Абучкара, Р., Хури, М. Эффективное правительство для нового века : реформирование государственного управления в современном мире. — М. : Олимп-бизнес, 2016.
2. Амбиции через край. Как в Пермском крае меняется региональная власть // Коммерсантъ. 14.08.2017.
3. Греф, Г.. Лекция губернаторам о ключевых вопросах эффективного менеджмента [Электронный ресурс]. — URL : <http://protown.ru/information/doc/5635.html> (дата обращения: 12.10.2017).
4. Доклад о конкурентоспособности России – 2013 // Всемирный экономический форум, «StrategyPartnersGroup» [Электронный ресурс]. — URL : <http://gtmarket.ru/news/2013/06/07/6211> (дата обращения: 12.10.2017).
5. Информационный портал инвестиционных проектов, реализуемых в России. Калужская область [Электронный ресурс]. — URL : http://investprojects.info/user_projects/companies/ (дата обращения: 10.11.2017).
6. Как и зачем ВРиО и губернаторы сотрудничают с предшественниками // Коммерсантъ. 08.08.2017.
7. Кунде, Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. — М. : Манн, Иванов и Фербер. 2011.
8. Ленсиони, П. Пять пороков команды : бизнес-роман ; пер. с англ. И.Э. Коротенко. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер. 2017.
9. Нежданов, Д. В. Команда на миллион : создаем систему управления персоналом. — СПб. : Питер, 2017.
10. Никитин, А. С. Формирование и развитие региональных управленческих команд в субъектах Российской Федерации : монография /А.С. Никитин. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017.
11. Новые коммуникации и технологии на выборах-2017: кейс Великого Новгорода [Электронный ресурс]. — URL : <http://aresom.ru/contacts> (дата обращения: 11.09.2017).
12. Понкин, И. В. Теория публичного управления: учебник для магистратуры и программ MasterofPublicAdministration / Институт государственной службы и управления РАНХиГС при президенте РФ. — М. : Буки Веди, 2017.
13. Проекты «Исследование развития механизмов поддержки СО НКО в субъектах РФ и оценка действенности региональных программ поддержки СО НКО на основе рейтинговой оценки и социологического инструментария», выполненные в 2015–2016 гг.
14. Саймон, У., Эллиот, Дж. Джебс, С. Уроки лидерства. — М. : АСТ, 2011.
15. Социально ориентированные НКО : лучшие практики. — М. : АСИ, 2017.

16. Сборник успешных практик реализации положений Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата. — М. : АСИ, 2015.
17. Серавин, А. Российские регионы и региональная политика в августе 2017г. / [Электронный ресурс]. — URL : <http://apcom.ru/contacts/2031> (дата обращения: 14.11.2017).
18. Слатинов, В. Губернаторов научат уму-разуму [Электронный ресурс]. — URL : <http://club-rf.ru/detail/607> (дата обращения: 14.11.2017).
19. Фрагменты интервью с Т.Ю. Базаровым, проведенного А.Н. Гончаровым, главным редактором журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. — URL : <https://uprpers.ru/52390/> (дата обращения: 03.08.2017).
20. Blunt, P. Public Administrative Reform and Management Innovation for Developing Countries. — URL : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan006226.pdf>.
21. O'Flynn, J. From New Public Management to Public Value : Paradigmatic Change and Managerial Implications // *The Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66. No 3. P. 361–375.
22. Mans, Ch., Sims, H. Super leadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership // *Organizational Dynamics*. 1999. Vol. 19(5). P. 18–35.
23. Nash, J., Ehrenfeld, J. Codes of environmental management practice : assessing their potential as a tool for change // *Annual Review of Energy and the Environment*. 1997. No. 22. P. 487–535.

References:

1. Abuchakra, R. Khuri, M. *Effektivnoye pravitelstvo dly anovogoveka : Reformirovaniye gosudarstvennogo upravleniya v sovremennom mire.* — М. : Olimp-biznes. 2016.
2. Ambitsii cherez kray: Kak v Permskom kraye menyayetsya regionalnaya vlast // *Kommersant*. 14.08.2017.
3. Gref, G. Lektsiya gubernatoram o klyuchevykh hvoprosakh effektivnogo menedzhmenta [Elektronnyy resurs]. — URL : // <http://protown.ru/information/doc/5635.html> (data obrashcheniya: 12.10.2017).
4. Doklad o konkurentosposobnosti Rossii – 2013 / *Vsemirnyy ekonomicheskyy forum. «Strategy Partners Group»* [Elektronnyy resurs]. — URL : <http://gtmarket.ru/news/2013/06/07/6211> (data obrashcheniya: 12.10.2017).
5. Informatsionnyy portal investitsionnykh proyektov, realizuyemykh v Rossii. Kaluzhskaya oblast [Elektronnyy resurs]. — URL : // http://investprojects.info/user_projects/companies/ (data obrashcheniya: 10.11.2017).
6. Kak i zachem VRiO i gubernator ysotrudnichayut s predshestvennikami // *Kommersant*. 08.08.2017.
7. Kunde, Y. Korporativnaya religiya. Sozdaniye silnoy kompanii s yarkoy individualnostyu i korporativnoy dushoy. — М. : Mann. Ivanov i Fender. 2011.
8. Lension, P. Pyat porokov komandy : *Biznes-roman ; per. s angl. I.E. Korotenko.*— 3-e izd. — М. : Mann. Ivanov i Ferber. 2017.
9. Nezhdanov, D.V. *Komanda na million : sozdayem sistemu upravleniya personalom.* — SPb.: Piter. 2017.
10. Nikitin, A. S. *Formirovaniye i razvitiye regionalnykh upravlencheskikh komand v subyektakh Rossiyskoy Federatsii : monografiya / A.S. Nikitin.* — М. : Izdatelskiy dom «Delo» RANKhiGS. 2017.
11. Novyye kommunikatsii i tekhnologii na vyborakh-2017 : keys Velikogo Novgoroda/ [Elektronnyy resurs]. — URL : <http://apcom.ru/contacts> (data obrashcheniya: 11.09.2017).
12. Ponkin, I. V. *Teoriya publichnogo upravleniya : Uchebnik dly amagistratury i programm Master of Public Administration // Institut gosudarstvennoy sluzhby i upravleniya RANKhiGS pri Prezidente RF.* — М. : Buki Vedi. 2017.
13. *Proyekty «Issledovaniye razvitosti mekhanizmov podderzhki SO NKO v subyektakh RF i otsenka deystvennosti regionalnykh program podderzhki SO NKO na osnove reytingovoy otsenki i sotsiologicheskogo instrumentariya», vypolnennyye v 2015–2016 gg.*
14. Saymon, U., Elliot, Dzh. Dzhobs, S. *Uroki liderstva.* — М. : AST. 2011.
15. *Sotsialno oriyentirovannyye NKO : luchshiy praktiki.* — М. : ASI. 2017.
16. *Sbornik uspekhnykh praktik realizatsii polozheniy Standarta deyatel'nosti organov ispolnitel'noy vlasti subyektov Rossiyskoy Federatsii po obespecheniyu blagopriyatnogo investitsionnogo klimata.* — М. : ASI. 2015.
17. Серавин, А. Российские регионы и региональная политика в августе 2017 г. [Elektronnyy resurs]. — URL : <http://apcom.ru/contacts/2031> (data obrashcheniya: 14.11.2017).
18. Слатинов, В. Губернаторов научат уму-разуму [Elektronnyy resurs]. — URL: <http://club-rf.ru/detail/607> (data obrashcheniya: 14.11.2017).
19. *Fragmenty intervyyu s T. Yu. Bazarovym, provedennogo A.N. Goncharovym, glavnym redaktorom zhurnala «Upravleniye personalom»* [Elektronnyy resurs]. — URL : <https://uprpers.ru/52390/> (data obrashcheniya: 03.08.2017).
20. Blunt, P. Public Administrative Reform and Management Innovation for Developing Countries. — URL : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan006226.pdf>.
21. O'Flynn, J. From New Public Management to Public Value : Paradigmatic Change and Managerial Implications // *The Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66. No. 3. P. 361–375.
22. Mans, Ch., Sims, H. Super leadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership // *Organizational Dynamics*. 1999. Vol. 19(5). P. 18–35.
23. Nash, J., Ehrenfeld, J. Codes of environmental management practice : assessing their potential as a tool for change // *Annual Review of Energy and the Environment*. 1997. No. 22. P. 487–535.