

нологию. Оценка уровня развития человеческого капитала России и субъектов РФ позволяет соотнести между собой реальные различия между ними и несколько иначе субординировать российские регионы, чем это делается с помощью человеческого потенциала, валового регионального продукта и других экономических показателей. В более разнообразной форме представлена и региональная неоднородность развития России. Предложенный индекс человеческого капитала в определенной мере позволяет вскрыть структуру инноваций как социоэкономической и социотехнической деятельности, соотнести их с населением субъекта РФ – с одной стороны, и региональными экономиками и технологическим оснащением труда – с другой.

Разумеется, ряд предложенных положений и критериев вызывает вопросы и нуждается в более полном обосновании и дополнении. Необходимо также учесть влияние финансово-экономического кризиса на развитие человеческого капитала субъектов Российской Федерации, которое может стать весьма существенным. Что и намечено сделать в дальнейшем.

Царьков А.С.

к.т.н., профессор, зам. директора по науке Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ

Пономарева Е.А.

консультант министерства экономики Нижегородской области

ФОРСАЙТ В РАЗРАБОТКЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ПРИ ОГРАНИЧЕННЫХ ВРЕМЕННЫХ РЕСУРСАХ

Проблемы и подходы к созданию проектов развития территорий

В условиях возрастающей глобальной нестабильности, трудно предсказуемой динамики социально-экономических процессов, обострения конкуренции, и др., руководству различных территориальных образований (регионы, районы, города) приходится всё большее внимание уделять созданию и реализации реалистичных проектов, позволяющих за короткие сроки добиться сохранения жизнеспособности территории и усиления её конкурентных преимуществ.

При этом в большинстве случаев исповедуется традиционный «жесткий» подход к проектированию, когда его реализуют отдельные подразделения, рабочие группы или комитеты из высших управленицев. После официального одобрения *руководством разработанных проектов обычно* сразу начинается фаза директивной реализации. Хорошо известны основные недостатки подобных проектов: односторонний взгляд разработчиков, схематизм планов, недостаток данных, трудность достижения консенсуса по основным направлениям развития территорий. Неудивительно, что на практике реализация проектов наталкивается на серьезные трудности, возникающие как внутри, так и вне административных структур, что существенно увеличивает сроки их разработки и внедрения.

Особенно обостряются эти проблемы в условиях резко ограниченных временных ресурсов, которые выделяются на разработку проектов. Реализация же самих проектов практически всегда сопровождается дефицитом времени.

Для разрешения возникающих проблем в рамках методологии Форсайта нами применяется «мягкий» комбинаторный метод¹, позволяющий за счет сочетания специально подобранных процедур из разных технологий, в том числе «Поиск будущего (ПБ)» (Weisbord M., Janoff S., 1992, 2000), «Системная Технология Вмешательства (СТВ)», (Argyris C., 1970; Mayon-White W.M., 1986), а также методов сценарного и стратегического анализа, самооценки, управления и др. существенно ускорить процесс проектирования.

Метод был апробирован в проектах создания стратегий развития Нижегородской области, Сокольского и Сормовского районов, городов Арзамаса, Н.Новгорода, и др. Апробация показала, что даже в таких осторожных и фокусированных административных системах управления территориями (Jaafari, 2004) как Н.Новгород, появляется реальная возможность перехода от ad-hoc модели и бюрократической модели управления к нормативной и креативно-рефлексивной моделям.

Ниже рассматриваются некоторые практические аспекты применения метода на специально выбранном примере Сокольского района Нижегородской области. Данное муниципальное образование является весьма сложным объектом для проектирования Будущего. Оно относится к числу дотационных, малонаселенных (численность порядка 16000 человек) территориальных образований, которое расположено в северной зоне на границе с Ивановской областью и удалено от Н.Новгорода более чем на 200 км. В районе слабо развита инфраструктура и хозяйственная деятельность. Основным используемым ресурсом является лес.

Временные ограничения, накладываемые на процесс проектирования, здесь были обусловлены двумя основными причинами: необходимостью быстрого согласования стратегии развития района со стратегией развития области, а также предстоящей предвыборной кампанией.

¹ Данный метод изложен в работе: Царьков А.С. Разработка стратегий и повышение конкурентоспособности и крупных российских компаний. IX межд. науч. конф. «Модернизация экономики и глобализация». Ч. 3. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2009.

Реализация комбинаторного метода

В основу применяемого метода положены два принципа – принцип стратегической сборки интегрального вектора развития (движения) по отдельным ключевым направлениям, реализуемый посредством формулы:

$$(1) \bar{C} = \sum_{i=1}^N g_i * c_i,$$

где: c_i – ключевое i -ое направление; N – общее число ключевых направлений; g_i – весовая оценка i -го направления

и принцип трансформационных изменений, предполагающий переход от прошлого к будущему через изучение проблем и тенденций, существующих у территории сегодня, а также осуществление действий по проектированию будущего.

В форсайте важен сам процесс вовлечения в формирование будущего максимального числа заинтересованных лиц. Собственно в этом и заключается его основная инновационная сила. Поэтому в ходе применения метода в проектном пространстве по координатам вовлеченности активного населения, ограниченности проблем и технической сложности происходит постепенный переход от «жестких» методов и решений, к «мягким» методам организационного развития и к вееру альтернативных решений. При этом происходит постепенный трансферт общей идеи изменений от 3–5 человек к лидерам изменений и проектным командам, включающим в себя сотню и более человек. Далее в реализацию проектных наработок включается все большее количество населения, а это уже сотни и тысячи человек.

Данный метод предполагает последовательное выполнение трех фаз.

Первая фаза – организационно-подготовительная (целеполагание). Анализ многолетнего опыта целеполагания показывает, что конкретное применение проектных процедур зависит от постановки глобальной цели, которая в свою очередь определяется остротой тех или иных проблем территориального образования. Поэтому одной из первых организационных процедур является создание специального программного комитета, включающего консультантов и лиц, принимающих решение (министры регионального правительства, главы администраций, и т.д.), который определяет глобальную цель развития. Им же формируются списки участников, определяется степень вовлеченности руководства, а также решается вопрос о целесообразности привлечения тех или иных экспертов и специалистов.

Характерно, что у руководства часто имеются иллюзии, что большинство или хотя бы часть управленческого персонала, разделяют их видение будущего и глобальные цели. Однако применение технологии не раз наглядно показывало, что во многих случаях степень согласования целей достигает опасных размеров. В таких ситуациях требуются срочные и весьма радикальные меры по устранению причин назревающих конфликтов, иногда провоцирующих в администрации серьезный кризис. Особенно это важно для администраций, на территории которых находятся проблемные градообразующие предприятия. Например, для Нижегородской области – это группа компаний «ГАЗ». У таких крупных организаций, как правило, существует собственное видение будущего, которое далеко не всегда известно администрации территории.

В результате выполненных работ на данной фазе появляются: первоначальная формулировка глобальной цели развития территории; понимание содержания дальнейших работ и ожидаемых результатов; перечень участников и разработчиков. Так, глобальная цель развития Сокольского района сначала была сформулирована комитетом как: повышение благосостояния и культурного уровня населения района через гармоничное развитие всех сфер районного хозяйства. При этом декларировалось, что экономическая составляющая направлена на: обеспечение неуклонных, относительно устойчивых темпов конкурентоспособного экономического развития и своевременное предупреждение возможного системного кризиса, возникающего в виде социальных, топливных, продовольственных, инвестиционных проблем, появления хронической бюджетной напряженности.

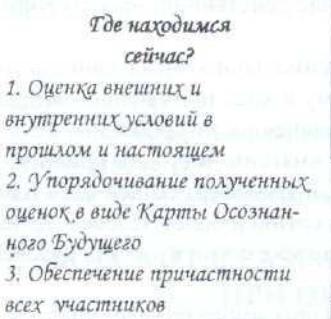
Вторая фаза – фаза генерации. Эта фаза непосредственно связана с последовательным применением процедур технологий ПБ и СТВ. Технология ПБ рассчитана на проведение конференции с глубоким трехдневным погружением 56–100 участников в проблемы территории. Обычно оптимальным считается формирование восьми групп по восемь человек. Принципиальным моментом технологии является то, что поиск будущего осуществляют целевые группы держателей специфических интересов (stakeholders – стейк-холдеры), которых напрямую затрагивает развитие территории. Своевременное выявление соответствия декларируемых сверху целей интересам целевых групп существенно снижает вероятность возникновения проблем при обеспечении поддержки принимаемых решений со стороны активного населения, поскольку люди обычно противятся изменениям со стороны, но не собственным идеям.

К числу таких групп могут относиться: *предприниматели и производители* (малый и средний бизнес, представители крупных компаний); *социальные партнеры* (представители профсоюзов, СМИ, молодежных групп и движений, общественных организаций, выражающих интересы населения); *представители конфессий; специалисты и предприниматели, работающие в сфере досуга* (культура, туризм, спорт, инфраструктура досуга); *исполнительная власть* (представители администраций района и области); *законодательная власть* (депутаты Земского и Областного законодательного собраний); *специалисты по здравоохранению, образованию, труду, среде обитания; специалисты по ЖКХ; представители налоговых служб и финансовых институтов*.

Технология ПБ предусматривает отработку стейк-холдерами трех типов так называемых «состояний» (см. рис. 1): во-первых, настоящее состояние, характеризующее ситуацию на данный момент, и учитывающее историю существования территориального образования; во-вторых, будущее состояние, которое определяет, где население хотело бы находиться; в-третьих, переходное состояние, в котором через конкретные проекты реализуется движение из настоящего в будущее (проектная дорожная карта).

ПРЕДЕЛЕНИЕ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

ДИАГНОСТИКА НАСТОЯЩЕГО СОСТОЯНИЯ



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДОМ

Тде бы хотели находиться?

4. Согласование общего видения будущего и глобальной цели развития

- Ключевые направления*
5. Определение целей изменения (проектных целей)
 6. Формирование пакета проектов
 7. Оценка и закрепление полученных результатов

Рисунок 1.
Основные процедуры технологии Поиска Будущего

Отработка первых двух состояний дает возможность получить Карту Поиска Будущего, которая содержит всю совокупность элементов необходимых для построения любого возможного сценария развития. Сценарии могут ориентироваться на одно или несколько ключевых направлений. Выбор сценария осуществляется путем ранжирования ключевых направлений и проведения стратегической сборки, в результате которой формируется интегральный вектор движения к желаемому будущему.

Результаты стратегической сборки. На Карте Поиска Будущего (см. рис. 2), построенной стейк-холдерами, отчетливо проявляются тенденции и проблемы, присущие району в настоящее время, и те, которые будут превалировать в будущем. В явном виде здесь выявились двенадцать ключевых направлений, в рамках которых собственно и проводилась стратегическая сборка. Результаты обработки индивидуальных оценок, выставленных участниками конференции, позволили составить обобщенный рейтинг каждого из ключевых направлений (см. ниже табл. 1) и рассчитать весовые оценки для формулы сборки.

Интегральный вектор движения, рассчитанный по формуле (1), выглядит следующим образом:

$$(2) \bar{C} = 0,264C_1 + 0,209C_2 + 0,157C_3 + 0,146C_4 + 0,140C_5 + 0,112C_6 + 0,067C_7 \\ + 0,039C_8 + 0,039C_9 + 0,033C_{10} + 0,022C_{11} + 0,011C_{12}$$

При сборке по Карте Поиска Будущего все двенадцать ключевых направлений имеют величину $g > 0$, причем весовые оценки трех направлений (развитие социальной сферы, молодежная политика, промышленность с лесоперерабатывающим комплексом) составили в сумме почти 0,63. Среди них безусловным лидером является развитие социальной сферы, что, в общем, то неудивительно для не богатого собственными ресурсами дотационного района.

Таблица 1

Рейтинг проблем и тенденций, выявленных по Карте Поиска Будущего

Ключевые направления развития	Рейтинг	Весовая оценка
1. Социальная сфера	47	0,264
2. Молодежная политика	36	0,209
3. Промышленность, ЛПК	28	0,157
4. Предпринимательство	26	0,146
5. АПК	25	0,140
6. Образование, культура	20	0,112
7. Экология	12	0,067
8. Развитие инфраструктуры	7	0,039
9. Жильё	7	0,039
10. Власть	6	0,033
11. Качество жизни	4	0,022
12. Человеческий потенциал	2	0,011
ИТОГО	178	1,000

Полученный по формуле (2) вектор определяет интегральное направление движения в Будущее в виде *желаемого* всеми участниками конференции сценария развития. Тем не менее, и это особенно важно для дотационных территорий, необходимо согласование *желаемого* сценария развития района со сценарием развития области, который задается достаточно жестко.

Согласование сценариев развития региона и района. При уточнении ключевых направлений развития района использовались результаты проектов: «Стратегическая сборка. Нижегородская область, 2015», «Концепции социально-экономического развития северных районов Нижегородской области до 2015 года», «Стратегия развития г. Н.Новгорода до 2012 года». Сравнительный анализ показал, что наблюдается существенное рассогласование векторов развития по ряду позиций. А это в свою очередь требует изменения акцентов при формировании пакета проектов развития района. Ниже приведены примеры наиболее значимых рассогласований.

II. РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ (7)	I. МОЛОДЕЖЬ и МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА (43)	VIII. ЖИЛЬЕ (7)
1. Отсутствие инфраструктуры (4) 2. Привлечение инвесторов (3)	1. Создание семьи (1) 2. Молодежь устраивается сама 3. Кредитование молодой семьи (1) 4. Кредитование молодых предпринимателей (1) 5. Пьянство молодежи (8) 6. Центр молодежи (6) 7. ТВ (4) 8. Правовые центры (1) 9. Закрепление молодежи в районе (16) 10. Отсутствие рабочих мест (5)	1. Строительство частного сектора (1) 2. Отсутствие строительства жилья (5)
III. АПК (25)		IX. ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ЛЕСНОЙ КОМПЛЕКС (28)
1 Отсутствие поддержки подсобных личных хозяйств (4) 2. Проблема земельных отношений (2) 3. Развитие агропереработки (3) 4. Уменьшение обработки земельных площадей (3) 5. Отсутствие заказов (2) 6. Разрыв оплаты труда социальной сферы и АПК (4) 7. Снижение бюджетной поддержки (3) 8. Развитие сельхоз/ территории (3) 9. Зонирование территорий района (1)		1 Рост теневой экономики, вырубка леса (3) 2 Миграция населения (5) 3. Самовольные свалки (1) 4. ЛПК (1) 5. Специализация , коренные отрасли 6. Судостроение (2) 7. Отсутствие целевых программ (2) 8. Газификация (1) 9. Нет технологий глубокой переработки древесины (9) 10. Не эффективное использование сырьевых ресурсов (2) 11. Ценовые ножницы (2)
XII. СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА (47)		XI. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО (26)
1.Приобретение нового мед. оборудования для ЦРБ (6) 2. Восстановление служб на местном уровне (1) 3.Бюджетная обеспеченность (2) 4.Поддержка областным бюджетом кризисных отраслей 5.Соблюдение законов о социальной защите населения ЖКХ, обеспечение лекарствами) (4) 6. Восстановление коммунальных, водных сетей (3) 7. Низкий уровень заработной платы (5) 8. Благоустройство п. Сокольское (9) 9. Оказание медицинской помощи на селе (9) 10. Создание новых рабочих мест (9) 11. Сохранение койко-мест в ЦРБ (3) 12. Демографическая ситуация в районе (2) 13. Увеличение заработной платы в с/х секторе (3) 14. Большинство жителей района – льготники.		1. Рост малого бизнеса (2) 2 Возможность кредитования 3. Вложение собственных денег во внутренний оборот (18) 4. Вложение собственных денег в развитие бизнеса (6)
IV. ЭКОЛОГИЯ (12)		X. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ (2)
1. Сокольский район – курортная зона (2) 2. Места массового отдыха (2) 3. Продвижение района (2) 4. Захламление района (6)		1. Отток квалифицированных кадров из п. Сокольское (2) 2. Изменение структуры рынка труда, трудовых ресурсов
		V. ОБРАЗОВАНИЕ , КУЛЬТУРА (20)
		1. Разрушение памятников природы (1) 2. Отсутствие благоустроенных мест отдыха (1) 3. Отсутствие финансирования 4. Невостребованность профессий (2) 5. Отсутствие творческого развития (1) 6. Участие в конкурсах (1) 7. Утрата народных промыслов (1) 8. Патриотизм (3) 9. Снижение культурного уровня (2) 10. Отсутствие духовных библиотек (8)

**Рисунок 2.
Карта Поиска Будущего**

1. Вектор, полученный по формуле (2), резко направлен в сторону развития социальной сферы. Менталитет, существующий у большинства активного населения, до сих пор ориентирован на потребление. На это ясно указывает максимальный рейтинг, рассчитанный по Карте Поиска Будущего. Для примера на подобной карте Нижегородской области максимальный рейтинг имеет направление «достижение высокого экономического потенциала и создание условий для его развития». Соответствующий рейтинг проблемы для области находится на первом месте, для района – это места с третьего по пятое.

2. Изменение менталитета должно сопровождаться инициацией такого сценария, который во главу угла ставит жизнеспособность и конкурентоспособность территории и ориентирован на развитие и использование ярко выраженных

ных конкурентных преимуществ района, таких как экология. Примером может являться строительство малых судов из экологически чистого леса. В формуле сборки это должно характеризоваться повышением соответствующих коэффициентов при С3, С4, С5, С8 и разворотом вектора в сторону развития экономического сектора.

3. Изучение направлений развития Нижегородской области и г. Н.Новгорода как перспективного многофункционального логистического центра, показывает, что у района открываются новые возможности. Эти возможности связаны с организацией на территории района спальных массивов для нижегородцев и москвичей, работающих в Нижнем, а также с развитием туристической индустрии и агрокомплекса по производству экологически чистых продуктов. Рейтинг проблемы для Н.Новгорода отмечен первым местом. В районе эта проблема прозвучала только в выступлениях отдельных участников.

4. Самый низкий рейтинг (последнее место в таблице 1) имеет направление С12 – «человеческий потенциал». Это сильно отличается от результатов применения данной технологии в других муниципальных образованиях, где проблема квалифицированного человеческого потенциала стабильно занимает верхние позиции.

5. Следует ввести серьезную инновационную составляющую в деятельность самой администрации. Особенно, в части прозрачности функционирования и результативности деятельности для всех групп населения. Необходимо внедрение новых принципов работы и передовых управленческих технологий. Соответствующий рейтинг проблемы для области находится на шестом месте, а для района на десятом, что свидетельствует о недопонимании в районе важности этой проблемы.

Результаты согласования дают возможность уточнить глобальную цель и ключевые направления, в рамках которых стейк-холдерами генерируются проектные идеи. Так после напряженных дискуссий выяснилось, что реальной глобальной целью Земского Собрания, депутатов ОЗС, районной администрации, главы муниципального образования, предпринимателей, наконец, всех заинтересованных групп территориального сообщества является: *создание условий запуска и поддержания саморазвивающихся бизнес-процессов, повышающих жизнеспособность и конкурентоспособность района и позволяющих повысить уровень жизни его населения*.

Таким образом, в результате выполнения второй фазы имеем:

- Диагностику проблем развития района и оценку существующей ситуации с точки зрения внутренних и внешних условий, учитывающих особенности развития всего Нижегородского региона.
- Общую цель и единое видение будущего у высшего руководства района, области управленческого персонала и различных групп населения.
- Вектор желаемого развития территории и поле проектных идей, из которых может быть сформирован любой сценарий развития и любая проектная дорожная карта.

Третья фаза – фаза предпроектного анализа. Опыт показал, что эффективность применения технологии ПБ резко возрастает, при включении в неё процедур СТВ, позволяющих в ходе конференции выполнить предпроектный анализ идей, составить краткое описание проектов. Их оценка производится с помощью системы показателей социальной и экономической значимости, внешних и внутренних рисков и т.д.

Оценка проектов делается гласно, и проекты в пакет для последующей доработки принимаются только при консенсусе между всеми участниками. Команды для реализации проектов формируются на основе принципа добровольности и являются коалиционными, т.е. в них входят люди из разных групп стейк-холдеров. Создание коалиций из разных участников позволяет оперативно проводить всесторонний анализ проектных идей, и ломать административные барьеры, возникающие в ходе их дальнейшей реализации.

Всего на предыдущей фазе было выдвинуто 88, и обсуждено 36 проектных идей. Из них 10 идей было признано перспективными, необходимыми для реализации в рамках четырех направлений. После всестороннего обсуждения для дальнейшей проработки были приняты 6 проектов: «Создание реабилитационного центра для несовершеннолетних детей из неблагополучных семей в лесной зоне»; «Развитие профессионального образования»; «Строительство детского парка»; «Развитие и поддержка самодеятельного и художественного творчества населения»; «Строительство коммерческого жилья»; «Глубокая переработка льна».

Таким образом, по первому ключевому направлению было принято четыре проекта, по четвертому и пятому – по одному проекту. Поэтому сценарий, реализуемый в ходе развития территории, носит ярко выраженную социальную окраску и характеризуется вектором:

$$(3) C = 0,66C1 + 0,17C4 + 0,17C5$$

Такая направленность вектора объясняется деятельностью программного комитета, который при отборе проектов во главу угла поставил скорость их реализации и социальную значимость для населения. Временные ресурсы, выделяемые на реализацию предложенных проектов, фактически определялись временем, оставшимся до предстоящих выборов. В конечном счете, получился весьма уязвимый сценарий, рассчитанный на дотации со стороны областного бюджета и спонсорскую помощь предпринимателей.

В результате работ, проведенных на данной фазе, имеем: *ключевые элементы дорожной карты*, оформленные в виде пакета перспективных проектов развития; коалиционные команды с лидерами, способными возглавить доработку и реализацию проектов; и, наконец, климат доверия и корпоративные ценности, которые являются краеугольным камнем будущего развития региона. Все это дает возможность сделать конкретные шаги к достижению глобальной цели, и фактически представляет некую *проектную дорожную карту*, где результаты проектов являются знаковыми точками, определяющими успешность движения в желаемом направлении.

С окончанием третьей фазы работа над проектами не заканчивается. Программным комитетом публично подводятся итоги, и издается соответствующий приказ, в котором приводится весь пакет отобранных проектов. При этом важно, чтобы все организационные мероприятия по запуску проектов были закончены в течение одного месяца.

В противном случае достигнутый синергетический эффект слабеет и реанимировать атмосферу креативности бывает очень трудно, а порой и невозможно.

В течение времени, выделенного по приказу, команды должны доработать проекты в соответствии с требованиями внутренних, национальных и международных нормативных документов. Доработанные проекты презентуются перед руководством и экспертами, окончательно решаями вопрос о внедрении проектов, а также о выделении под них соответствующих ресурсов.

Обсуждение полученных результатов

С помощью комбинаторного метода была сформулирована глобальная цель развития Сокольского района Нижегородской области и произведена сборка по 12 ключевым направлениям развития территории. Желаемый вектор развития территории в той или иной мере включал все 12 ключевых направлений, см. (2). Однако с учетом внутренних и внешних факторов, и в первую очередь ввиду ограниченности временных ресурсов, он был трансформирован в вектор развития только с тремя ключевыми направлениями, см. (3). Этот вектор и полученная дорожная карта в значительной мере отличались от региональных разработок и в основном решали краткосрочные задачи, ограниченные предвыборным сроком.

На наш взгляд, полученный вектор не позволял в полной мере обеспечить достижение глобальной цели связанной с построением саморазвивающейся бизнес-модели территории. Тем не менее, программный комитет признал результаты проектирования успешными. Действительно удалось составить пакет наиболее значимых проектов, под которые было организовано бизнес-сообщество из групп стейк-холдеров, рассматривающих эти проекты как реализацию совместных идей. Вместе с тем была обеспечена широкая публичная поддержка начинаний законодательной и исполнительной ветвей власти.

Следует сказать несколько слов о самой динамике процессов проектирования. В процессах генерации, селекции и реализации проектов наблюдалась вполне типичная ситуация. Обычно на второй фазе генерируется от 30 до 100 проектных идей, из которых выбираются для проработки 8–16. После защиты и оценки их участниками в пакете проектов остается 5–10 перспективных проектов. Успешной реализацией заканчивается примерно половина из них. В конечном счете, опыт проектных работ связанных со стратегической сборкой показал, что если внимание руководства к проектам не ослабевает, то последовательное применение процедур комбинаторного метода позволяет администрации территории достигать не только кратковременных, но и долговременных результатов.

Резюме

1. Комбинаторный метод, применяемый в рамках Форсайта, позволяет получать практически значимые результаты в виде глобальной цели, интегрального вектора развития территории, а также проектной дорожной карты, даже для таких проблемных муниципальных образований как Сокольский район Нижегородской области.

2. Показано, что ограниченные временные ресурсы могут сыграть решающую роль при проведении сборки реального вектора развития территории и создания соответствующей дорожной карты. При этом набор показателей, используемый при формировании карты, существенно отличается от показателей, обычно применяемых при проектных разработках, осуществляемых в плановые сроки.

3. Процедуры комбинаторного метода позволяют резко ускорить процесс проектирования будущего, поскольку по времени все три фазы занимают порядка трех недель. При этом качество проектных работ возрастает. В условиях все более жестких временных ограничений такое преимущество оказывается весьма существенным. Традиционными методами на получение подобных результатов может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Цукерман В.А.

к.т.н., доцент, зав. отделом промышленной и инновационной политики Института экономических проблем КНЦ РАН

Горячевская Е.С.

м.н.с. Института экономических проблем КНЦ РАН

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ПОДДЕРЖКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СЕВЕРЕ

Переход к устойчивому развитию регионов Севера невозможен без широкого внедрения передовых достижений науки и техники во все отрасли и сферы человеческой деятельности. Данное обстоятельство объективно предполагает наличие мощного и динамично развивающегося научно-технического и инновационного потенциала.

Именно организация эффективного функционирования и использования потенциала науки, техники и инноваций становится одной из необходимых предпосылок развития Севера в средне- и долгосрочной перспективе.

Основным инструментом, с помощью которого выявляются закономерности и направления развития научно-технического и инновационного потенциала территории, является его оценка, т.е. процесс определения реального состояния объекта по отношению к желаемому состоянию или другому объекту.