

## **Отчет по итогам фокус-группы**

### **«Внедрение цифровых технологий, рост производительности труда»**

**Исходная проблематика:** Слабая интенсивность и бессистемность рабочего взаимодействия между промышленными предприятиями и разработчиками новых информационных технологий создает риски снижения эффективности экономики региона. Отсутствие полноценного внедрения новых информационных технологий в производственный процесс приводит к технологическому отставанию предприятий региона и снижению конкурентоспособности их продукции.

**Цель фокус-группы:** Определение возможных путей повышения интенсивности рабочего взаимодействия промышленных предприятий региона с разработчиками новых информационных технологий

#### **Задачи фокус-группы:**

- 1). Конкретизировать характер содержательного запроса промышленных предприятий региона к разработчикам информационных технологий;
- 2). Выявить факторы, влияющие на степень заинтересованности промышленных предприятий в интенсивном взаимодействии с разработчиками информационных технологий
- 3). Выявить актуальные содержательные риски и перспективы внедрения новых информационных технологий в производственный процесс промышленных предприятий региона
- 4). Установить возможные способы интенсификации рабочего взаимодействия промышленных предприятий региона с разработчиками новых информационных технологий

#### **Тестируемые гипотезы:**

- 1). Запрос промышленных предприятий на внедрение новых информационных технологий в производственный процесс преимущественно размыт и лишен конкретного содержания. Факторы размытости:

- *Отлаженность текущего производственного процесса, выстроенного без привлечения новых информационных технологий;*
- *Заведомая ограниченность возможностей новых информационных технологий, которые способны оптимизировать рабочий процесс, но не могут влиять на саму суть производства;*
- *Объективная сложность новых информационных технологий, затрудняющая оценку их реального места в производственном процессе;*
- *Относительная закрытость российского рынка, сокращающая присутствие на нем иностранных конкурентов, применяющих в производстве новые информационные технологии;*

2). Внедрение новых информационных технологий в производственный процесс замедляется заведомым субъективным скепсисом, существующим по отношению к таким технологиям у топ-менеджмента промышленных предприятий региона. Факторы скепсиса:

- *Привычность традиционных производственных технологий, которые имеют прозрачный механизм и уже показывали свою эффективность раньше;*
- *Поверхностная информированность о новых информационных технологиях и выгодах от их внедрения в производственный процесс;*
- *Восприятие разработчиков информационных технологий только как разового партнера, не заинтересованного в постоянном сотрудничестве;*

3). На интенсивность внедрения новых информационных технологий в производственный процесс негативно влияет субъективное недоверие топ-менеджмента промышленных предприятий к разработчикам таких технологий. Факторы недоверия:

- *Отсутствие видимой инициативы по сотрудничеству со стороны разработчиков новых информационных технологий;*
- *Считываемая случайность роли разработчиков информационных технологий в жизненном цикле промышленных предприятий;*
- *Непрозрачные принципы ответственности разработчиков за качество подготовленных ими информационных технологий;*

4). Удовлетворению частного запроса на внедрение новых информационных технологий в производственный процесс мешает дефицит необходимых ресурсов, с которым сталкивается большинство промышленных предприятий региона. Проявления дефицита:

- *Недостаток финансовых, материальных, инфраструктурных ресурсов, обусловленный неблагоприятной экономической ситуацией в регионе;*
- *Отсутствие управленческих и рабочих кадров, ориентированных на активное использование новых информационных технологий в производственном процессе.*

5). Конкретизация и интенсификация запроса промышленных предприятий региона к разработчикам новых информационных технологий наиболее вероятны в том случае, если внедрение таких технологий будет считаться руководством предприятий как очевидный путь к выгоде. Созданию такой ситуации будут благоприятствовать:

- *Интенсификация конкуренции с теми предприятиями, производство которых отлажено более эффективно благодаря внедрению новых информационных технологий;*
- *Стимуляция спроса на более качественную продукцию, производство которой требует внедрения новых информационных технологий;*
- *Адресное тиражирование информации об успешном внедрении информационных технологий в рабочий процесс текущих основных партнеров российской IT-отрасли: государства, банков и т.д.;*
- *Формирование разработчиками новых информационных технологий готовых прозрачных предложений по улучшению производственного процесса промышленных предприятий.*

**Дата и место проведения фокус-группы:** 22 ноября 2017 г., конференц-зал Свердловского Областного Союза Промышленников и Предпринимателей (СОСПП).

## ПРОВЕРКА ИСХОДНЫХ ГИПОТЕЗ

Исходная гипотеза		Заключение
<p><b>Гипотеза 1.</b> Запрос промышленных предприятий на внедрение новых информационных технологий в производственный процесс преимущественно размыт и лишен конкретного содержания.</p>		<p><b>Подтвердилась частично.</b> Запрос на информатизацию выражен отчетливо и конкретен по своему содержанию, но его фокус смещен с производства на сопутствующие процессы</p>
<p>Факторы размытости запроса</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Отлаженность текущего производственного процесса, выстроенного без привлечения новых информационных технологий</i></li> </ul>	<p><b>Роль фактора не подтвердилась.</b> Возможность обойтись без информационных технологий никем из экспертов всерьез не рассматривается</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Заведомая ограниченность возможностей новых информационных технологий, которые способны оптимизировать рабочий процесс, но не могут влиять на саму суть производства</i></li> </ul>	<p><b>Роль фактора подтвердилась.</b> Вектор запроса на внедрение информационных технологий смещен в сторону сопутствующих процессов: логистики, документооборота, работы с кадрами, продаж</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Объективная сложность новых информационных технологий, затрудняющая оценку их реального места в производственном процессе</i></li> </ul>	<p><b>Роль фактора подтвердилась частично.</b> Сложность технологий осознается, но воспринимается как преодолимое препятствие.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Относительная закрытость</i></li> </ul>	<p><b>Роль фактора не подтвердилась.</b> Конкуренция и с российскими,</p>

	<i>российского рынка, сокращающая присутствие на нем иностранных конкурентов, применяющих в производстве новые информационные технологии</i>	<i>и с иностранными предприятиями в равной степени рассматривается экспертами как мощный стимул к информатизации предприятия.</i>
<b>Гипотеза 2.</b> Внедрение новых информационных технологий в производственный процесс замедляется заведомым субъективным скепсисом, существующим по отношению к таким технологиям у топ-менеджмента промышленных предприятий региона.		<b>Подтвердилась частично.</b> Скепсис существует, но его вызывают не информационные технологии как таковые, а эффективность специалистов, отвечающих за их внедрение
<i>Факторы скепсиса</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Привычность традиционных производственных технологий, которые имеют прозрачный механизм и уже показывали свою эффективность раньше</i></li> </ul>	<i>Роль фактора подтвердилась. Внедрение новых информационных технологий взамен уже существующих рассматривается как слишком сложная задача, выполнить которую можно лишь при острой необходимости</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Поверхностная информированность о новых информационных технологиях и выгодах от их внедрения в производственный процесс</i></li> </ul>	<i>Роль фактора не подтвердилась. Информационные технологии известны экспертам, выгоды и риски от их внедрения тщательно проанализированы и взвешены</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Восприятие разработчиков информационных технологий только как</i></li> </ul>	<i>Роль фактора подтвердилась частично. Восприятие сторонних IT-специалистов как разовых, «посторонних»,</i>

	<i>разового партнера, не заинтересованного в постоянном сотрудничестве</i>	<i>партнеров выражено не повсеместно, но на многих предприятиях продолжает играть важную роль</i>
<b>Гипотеза 3.</b> На интенсивность внедрения новых информационных технологий в производственный процесс негативно влияет субъективное недоверие топ-менеджмента промышленных предприятий к разработчикам таких технологий		<b>Подтвердилась полностью.</b> Практика сотрудничества со сторонними IT-специалистами имеет крайне ограниченное распространение. Субъективное недоверие к таким специалистам преодолевается очень медленно
<i>Факторы недоверия</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Отсутствие видимой инициативы по сотрудничеству со стороны разработчиков новых информационных технологий</i></li> </ul>	<b>Роль фактора не подтвердилась.</b> Потребность в такой инициативе со стороны IT-отрасли отсутствует: предприятия, готовые работать со сторонними IT-специалистами, ищут их сами
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Считываемая случайность роли разработчиков информационных технологий в жизненном цикле промышленных предприятий</i></li> </ul>	<b>Роль фактора подтвердилась.</b> Случайность роли разработчиков в жизни предприятия позиционируется как одна из главных причин нежелания работать со сторонними исполнителями.
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Непрозрачные принципы ответственности разработчиков за качество подготовленных ими информационных технологий</i></li> </ul>	<b>Роль фактора подтвердилась.</b> В качестве главного преимущества работы с внутренними IT-службами названа именно возможность оперативной коррекции информационного продукта, которую не могут выполнить сторонние специалисты

<p><b>Гипотеза 4.</b> Удовлетворению частного запроса на внедрение новых информационных технологий в производственный процесс мешает дефицит необходимых ресурсов, с которым сталкивается большинство промышленных предприятий региона</p>		<p><b>Подтвердилась полностью.</b> Дефицит ресурсов в различных формах упомянут всеми участниками. Главный дефицитный ресурс – высоко квалифицированные кадры, количество которых в регионе не позволяет удовлетворить актуальные запросы промышленности</p>
<p><i>Проявления дефицита</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Недостаток финансовых, материальных, инфраструктурных ресурсов, обусловленный неблагоприятной экономической ситуацией в регионе</i></li> </ul>	<p><b>Роль фактора подтвердилась частично.</b> Нехватка ресурсов признается, но считается как преодолимая проблема. Вложение в информатизацию воспринимается как важная инвестиция в будущее развитие, поэтому предприятия готовы вкладывать средства в нее даже при их дефиците.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Отсутствие управленческих и рабочих кадров, ориентированных на активное использование новых информационных технологий в производственном процессе</i></li> </ul>	<p><b>Роль фактора подтвердилась.</b> Кадровый голод рассматривается как главный и фактически непреодолимый барьер на пути внедрения информационных технологий на промышленных предприятиях.</p>
<p><b>Гипотеза 5.</b> Конкретизация и интенсификация запроса промышленных предприятий региона к разработчикам новых информационных технологий наиболее вероятны в том случае, если внедрение таких технологий будет считаться руководством предприятий как очевидный путь к выгоде</p>		<p><b>Не подтвердилась.</b> Понимание взаимосвязи между внедрением информационных технологий и повышением прибыли от производства уже сформировано и не подвергается более или менее серьезному сомнению. Решение имеющихся проблем возможно, но оно требует иных действий.</p>

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

### Ключевые выводы

**Вывод 1.** Декларируемый запрос на информатизацию промышленности конкретен по содержанию, но в его фокусе находится не производственный процесс. Основной объект информатизации – сопутствующие процессы: кадровая политика, логистика, документооборот.

**Вывод 2.** Осознание потребности в информатизации производстве не подкреплено целостными представлениями об оптимальных принципах такой информатизации для разных типов предприятий. Отсутствие устоявшихся ориентиров вынуждает предприятия идти путем проб и ошибок, из-за чего текущий уровень информатизации производства на них крайне различен.

**Вывод 3.** Представители промышленных предприятий не имеют целостного понимания запроса государства на информатизацию производства. Домыслы, которые возникают из-за этого недостатка информации, провоцируют опасения в отношении проводимой государством политики. Представления о позитивных мерах воздействия государства на процесс размыты. Тогда как страхи по отношению к государству – наоборот, многочисленны и предметны по своему содержанию.

**Вывод 4.** Недостаток финансовых и материальных ресурсов воспринимается как преодолимый барьер на пути информатизации промышленности. Информатизация воспринимается как очевидная инвестиция в будущую прибыль, поэтому при понимании потенциальных выгод предприятия готовы вкладывать в нее ресурсы даже при их дефиците.

**Вывод 5.** Главный считываемый барьер информатизации промышленности – кадровый голод. Отсутствие квалифицированных IT-специалистов воспринимается

экспертами как ключевая проблема, ограничивающая внедрение информационных технологий в промышленный процесс.

**Вывод 6.** Преобладающая стратегия информатизации производства опирается на использование внутренних ИТ-служб. Обращение к сторонним ИТ-специалистам либо не рассматривается в качестве возможной стратегии, либо происходит только в случае неудовлетворительной работы внутренней ИТ-службы

**Вывод 7.** Скепсис по отношению к сторонним ИТ-специалистам преодолевается медленно. Существуют предприятия, которые принципиально не обращаются к услугам сторонних ИТ-специалистов даже в том случае, если их внутренняя ИТ-служба не справляется с объемом возложенных задач.

## **Рекомендации**

**Рекомендация 1.** Переориентация имеющихся и будущих программ поддержки информатизации промышленности. Запрос предприятий на информатизацию является осознанной потребностью их руководства и не нуждается в дополнительной стимуляции. Более важный адресат поддержки – программы по насыщению рынка труда квалифицированными ИТ-специалистами;

**Рекомендация 2.** Соблюдение принципов адресной, деликатной работы в политике информатизации промышленных предприятий региона. Уровень информатизации промышленных предприятий на данный момент очень дифференцирован: они имеют разный опыт и разные потребности. Усиление нормативных требований не только будет негативно воспринято промышленниками, но и приведет к снижению эффективности производства: стандартизация уровня информатизации потребует от них вложения крайне больших временных, материальных и человеческих ресурсов.

**Рекомендация 3.** Устранение негативных эффектов от слабой информированности промышленников о целях государства в области информатизации

производственных процессов. Решение будет возможно в том случае, если промышленники увидят, что их мнение значимо для государства и ложится в основу проводимой политики. Важно проведение таких мероприятий, которые будут считаны промышленниками как запрос государства на учет их мнения: экспертных опросов, конференций и т.д.

**Рекомендация 4.** Стимуляция обмена опытом между разными предприятиями. Интенсификация диалога между промышленными предприятиями региона с целью обмена опытом в области информатизации производства. Необходимо проведение тематических круглых столов, конференций, экспертных сессий и иных мероприятий. Это позволит представителям предприятий обмениваться опытом в области информатизации и совместно обсуждать пути решения возникающих проблем.

**Рекомендация 5.** Насыщение рынка труда региона квалифицированными IT-специалистами. Насыщение может быть достигнуто двумя путями. Во-первых, модернизация социальной инфраструктуры, которая сделает регион более комфортным и позволит удержать в нем уже имеющихся специалистов и привлечь профессионалов из других регионов. Во-вторых, вложение ресурсов в обучение новых специалистов для IT-отрасли. Опора на материальную стимуляцию привлечения таких специалистов не целесообразна: предприятия уже сейчас готовы платить качественным специалистам конкурентоспособную зарплату;

**Рекомендация 6.** Стимуляция работы промышленных предприятий с внешними IT-специалистами. Тиражирование информации об успешном опыте работы с внешними IT-специалистами со стороны банков, государства и т.д. Адресная поддержка тех предпринимателей в IT-отрасли, которые проявляют интерес к активной работе с промышленными предприятиями.

**Отчет по итогам фокус-группы**  
**«Современная кадровая политика промышленных предприятий**  
**Свердловской области»**

**Исходная проблематика:** Текущий формат кадровой политики промышленных предприятий региона не приводит к достаточному удовлетворению запроса на подбор высоко квалифицированных специалистов для производственного процесса. Позитивные эффекты от снижения общего кадрового голода на предприятиях нивелируются тем, что заполнению подвергаются преимущественно вакансии, не требующие высокой квалификации. Дефицит высоко квалифицированных специалистов повышает риски технологического отставания промышленных предприятий региона и снижения их конкурентоспособности.

**Цель фокус-группы:** Определить оптимальный формат кадровой политики, реализация которого сможет привести к более полному удовлетворению запроса на подбор высоко квалифицированных специалистов для производственного процесса.

**Задачи фокус-группы:**

1). Конкретизировать специфику запроса промышленных предприятий региона на подбор высоко квалифицированных специалистов для участия в производственном процессе: какие специалисты нужны в наибольшей степени и какие качества от них требуются;

2). Определить перечень мер, предпринимаемых промышленными предприятиями региона для подбора и найма высоко квалифицированных специалистов;

3). Выявить перечень проблем, осложняющих подбор высоко квалифицированных специалистов для производственного процесса промышленных предприятий региона;

4). Определить потенциальные ресурсы повышения эффективности политики промышленных предприятий региона по подбору высоко квалифицированных специалистов;

## Тестируемые гипотезы:

1. Запрос на подбор высоко квалифицированных специалистов для производственного процесса артикулирован слабо, что приводит к их бессистемному поиску на рынке труда. Причинами аморфности этого запроса являются:

- *Неконкретность требований к компетенциям высоко квалифицированных специалистов со стороны руководства предприятия;*
- *Сложность адекватной оценки навыков высоко квалифицированных специалистов, принимаемых на работу.*

2. Удовлетворению запроса на высоко квалифицированных специалистов препятствует слабая распространенность практики по переобучению уже имеющих специалистов. Причины слабой распространенности:

- *Скепсис руководства и кадровых служб предприятий к возможности уже имеющих специалистов освоить новую квалификацию;*
- *Отсутствие материальных и кадровых ресурсов, необходимых для переподготовки уже имеющих специалистов;*
- *Нечеткость системы мотиваторов, побуждающих уже имеющих сотрудников к повышению квалификации и переобучению.*

3. Поиск высоко квалифицированных специалистов осложняет заведомо скептическая оценка сотрудниками кадровых служб возможности их привлечения на работу в территории, где расположены промышленные предприятия. Факторы скепсиса:

- *Низкое качество жизни в территориях расположения предприятий, уступающее уровню областного центра и других мегаполисов;*
- *Искаженное и неполное представление о потенциальных ресурсах привлечения кадров в территории расположения предприятий;*

4. Образовательные учреждения не рассматриваются промышленными предприятиями региона как ресурс для решения проблемы подбора высоко

квалифицированных специалистов для производственного процесса. Причины скепсиса в отношении образовательных учреждений:

- *Считываемая практическая бесполезность образовательных программ, которые предлагают учреждения среднего образования;*
- *Сокращение числа филиалов высших образовательных учреждений и их фактическая недоступность для жителей территорий расположения промышленных предприятий;*

5. Повышение эффективности политики по привлечению высококвалифицированных специалистов на промышленные предприятия региона не требует глобальных реформ и может быть выполнено путем оптимизации работы с уже имеющимися ресурсами. Конкретные шаги по повышению эффективности такой политики должны включать в себя:

- *Формулировку более конкретного запроса к компетенциям высококвалифицированных сотрудников и их месту на производстве;*
- *Популяризацию практики по переобучению и повышению квалификации уже имеющихся сотрудников;*
- *Реализацию партнерских программ с образовательными учреждениями с целью адаптации реализуемых образовательных программ к запросам конкретных предприятий и территорий.*

**Дата и место проведения фокус-группы:** 12 декабря 2017 г., конференц-зал Свердловского Областного Союза Промышленников и Предпринимателей (СОСПП).

## ПРОВЕРКА ИСХОДНЫХ ГИПОТЕЗ

Исходная гипотеза	Заключение	
<p><b>Гипотеза 1.</b> Запрос на подбор высоко квалифицированных специалистов для производственного процесса артикулирован слабо, что приводит к их бессистемному поиску на рынке труда.</p>	<p><b>Не подтверждается.</b> Запрос предприятий на новых специалистов – четкий и базируется на систематическом анализе актуальных экономических потребностей. При этом вектор запроса глобален: острый кадровый голод ощущается не только на основном производстве, но и на организационных и управленческих позициях.</p>	
<p><i>Причины аморфности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Неконкретность требований к компетенциям высоко квалифицированных специалистов со стороны руководства предприятия</i></li> </ul>	<p><b>Не подтверждается.</b> Приглашение нового специалиста понимается как путь повышения выгоды от производства. Подбирая новые кадры, предприятия тщательно анализируют, какие именно навыки новых специалистов им нужны и зачем.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Сложность адекватной оценки навыков высоко квалифицированных специалистов, принимаемых на работу</i></li> </ul>	<p><b>Не подтверждается.</b> Проблема прослеживается не в сложности оценки навыков, а в том, что большинство специалистов на рынке труда такими навыками не обладают.</p>
<p><b>Гипотеза 2.</b> Удовлетворению запроса на высоко квалифицированных специалистов препятствует слабая распространенность практики по переобучению уже имеющихся специалистов</p>	<p><b>Подтверждается частично.</b> Программы обучения уже имеющихся специалистов действительно применяются не массово, а скорее адресно. Однако они играют в работе предприятий важную роль: существуют должности,</p>	

		<p>политика кадрового комплектования которых заведомо построена только на обучении специалистов силами самого предприятия.</p>
<p><i>Причины слабой распространенности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Скепсис руководства и кадровых служб предприятий к возможности уже имеющихся специалистов освоить новую квалификацию</i></li> </ul>	<p><b><i>Не подтверждается.</i></b> Как таковой заведомый скепсис в отношении сотрудников отсутствует даже не смотря на то, что переподготовка не всегда приводит к желаемым результатам.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Отсутствие материальных и кадровых ресурсов, необходимых для переподготовки уже имеющихся специалистов</i></li> </ul>	<p><b><i>Подтверждается полностью.</i></b> Промышленные предприятия – не образовательные учреждения, и организовать обучение только своими силами им сложно. Переобучение же на базе профильных образовательных учреждений воспринимается как не эффективное.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Нечеткость системы мотиваторов, побуждающих уже имеющихся сотрудников к повышению квалификации и переобучению</i></li> </ul>	<p><b><i>Не подтверждается.</i></b> Переобучение специалиста изначально позиционируется как путь к освоению им новой специализации и получению нового статуса</p>
<p><b>Гипотеза 3.</b> Поиск высоко квалифицированных специалистов осложняет заведомо скептическая оценка сотрудниками кадровых служб возможности их привлечения на работу в</p>	<p><b>Подтверждается полностью.</b> Слабая развитость социальной инфраструктуры трактуется кадровиками как одна из главных непреодолимых сложностей, мешающих</p>	

территории, где расположены промышленные предприятия.		привлечению новых специалистов на предприятия.
<i>Факторы скепсиса:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Низкое качество жизни в территориях расположения предприятий, уступающее уровню областного центра и других мегаполисов</i></li> </ul>	<b><i>Подтверждается полностью.</i></b> Слабое развитие социальной инфраструктуры воспринимается как проблемный фактор кадровой политики. Более того, от проблемы страдают все города области, включая Екатеринбург, из которого специалисты уезжают в Москву и Санкт-Петербург.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Искаженное и неполное представление о потенциальных ресурсах привлечения кадров в территории расположения предприятий</i></li> </ul>	<b><i>Не подтверждается.</i></b> Проблема дисбаланса территориального развития осознается предприятиями давно, и перечень программ, которые применялись ими в попытках решить проблему, широк и разнообразен.
<b>Гипотеза 4.</b> Образовательные учреждения не рассматриваются промышленными предприятиями региона как ресурс для решения проблемы подбора высоко квалифицированных специалистов для производственного процесса.		<b>Подтверждается полностью.</b> Предприятия сотрудничают с образовательными учреждениями, потому что не видят им альтернатив. При этом низкая эффективность работы образовательных учреждений осознается
<i>Причины скепсиса:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Считываемая практическая бесполезность образовательных программ, которые предлагают учреждения среднего образования;</i></li> </ul>	<b><i>Подтверждается частично.</i></b> Скепсис вызывает не столько качество действующих программ, сколько их малое количество и отсутствие среди них таких профилей подготовки, которые нужны промышленности.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Сокращение числа филиалов высших образовательных</i></li> </ul>	<b><i>Не подтверждается.</i></b> Сокращение числа вузов и их филиалов ощущается, но воспринимается как процесс

	<p><i>учреждений и их фактическая недоступность для жителей территорий расположения промышленных предприятий</i></p>	<p><i>оптимизации образовательной системы и вызывает умеренное одобрение</i></p>
	<p><b>Гипотеза 5.</b> Повышение эффективности политики по привлечению высоко квалифицированных специалистов на промышленные предприятия региона не требует глобальных реформ и может быть выполнено путем оптимизации работы с уже имеющимися ресурсами.</p>	<p><b>Не подтверждается.</b> Применение уже имеющихся ресурсов приведет к позитивным эффектам. Однако ощущаемая серьезность проблем вызывает ожидание именно серьезных, системных преобразований, инициатором и главным субъектом которых должно выступить государство.</p>

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

### Ключевые выводы

**Вывод 1.** Кадровый запрос промышленных предприятий содержательно насыщен, конкретен и основан на тщательном анализе текущей кадровой ситуации как на самом предприятии, так и в регионе в целом. Поиск и приглашение новых специалистов видятся инструментами повышения выгоды: специалист приглашается только тогда, когда предприятие видит в этом очевидный путь к повышению прибыли от производства.

**Вывод 2.** Текущий рынок труда воспринимается как неспособный полноценно удовлетворить кадровый запрос промышленных предприятий. Ситуация не интерпретируется как острый кадровый голод, но нехватка качественных профессионалов ощущается отчетливо. Главная проблема – в том, что рынок труда перенасыщен специалистами низкого качества, чьи неадекватные карьерные и зарплатные амбиции не подкреплены соответствующим уровнем профессиональной квалификации.

**Вывод 3.** Кадровый дефицит воспринимается как системная проблема: ощущается нехватка не только специалистов основного производства, но и квалифицированных кадров в организационных и управленческих структурах: руководителей, сметчиков, нормировщиков, кадровиков и т.д. Сложившийся кадровый голод ощущается на предприятиях с разными профилями производства и фактически становится проблемой всей промышленности региона.

**Вывод 4.** Кризис на рынке труда воспринимается как следствие системного сбоя в практиках подготовки кадров для промышленности, но не сводится автоматически к простому высказыванию претензий к качеству работы

образовательных учреждений. Текущая негативная ситуация считается как проекция более крупных, макросоциальных проблем:

- *нечеткость образовательной политики и отсутствие нужных промышленности профилей подготовки снижают эффективность подготовки профессионалов для промышленных предприятий*
- *дисбаланс развития социальной инфраструктуры в регионе приводит к оттоку молодых специалистов из городов расположения промышленных предприятий*
- *несовершенство текущей нормативно-правовой базы ограничивает возможности предприятий по оптимизации своего кадрового запроса и не позволяет нанимать более универсальных специалистов*

**Вывод 5.** Государство рассматривается как субъект, способный повлиять на ситуацию, но не желающий этого делать. Деятельное вмешательство государства в ситуацию трактуется как маркер позитивных перемен: само наличие реформ в области образования воспринимается как путь к оздоровлению системы подготовки кадров, даже несмотря на то, что результат реформ еще не понятен. Одновременно с этим считываемое отсутствие действий государства по преодолению дисбаланса развития территорий и несовершенства нормативно-правовой базы воспринимается как симптом консервации и усугубления проблем.

### **Рекомендации**

**Рекомендация 1.** Необходимо более выраженный акцент на внимании государства к решению проблем дисбаланса территориального развития и несовершенства нормативно-правовой базы. Выражен запрос именно на

деятельное участие государства в ситуации, которое выходит за рамки простой декларации верных намерений.

**Рекомендация 2.** Региональная власть не воспринимается как субъект, напрямую ответственный за решение существующих проблем. Системность большинства ощущаемых негативных тенденций на рынке труда и убеждение, что они распространены в масштабах страны в целом, делают адресатом запроса именно руководство государства, а не региональную власть. Запрос к региональной власти – более узкий: от нее ожидается адресное вмешательство в решение конкретных вопросов и активная трансляция запроса промышленников до уровня федеральной власти.

**Рекомендация 3.** Одобрение вызовет адресная коррекция программ подготовки специалистов для промышленности. Хотя текущая политика государства в отношении образования воспринимается с умеренным позитивом, сохраняется проблема отсутствия нужных промышленности специализированных профилей подготовки. Важен сбор информации предприятий о том, какие именно профессиональные специалисты им нужны, и последовательное отражение этой информации в образовательных стандартах.

**Рекомендация 4.** Позитивный эффект даст адресная коррекция нормативно-правовых регламентов, определяющих функционирование промышленности. Выражен запрос на повышение гибкости нормативно-правовой базы и внедрение стандартов, аналогичных тем, которые действуют в странах Европы и США. В случае пересмотра нормативно-правовой базы предприятия получат возможность оптимизировать свою кадровую политику и задействовать на производстве более универсальных и более эффективных специалистов.

**Рекомендация 5.** Действия государства по повышению качества социальной инфраструктуры городов области будут восприняты промышленниками с позитивом и позволят преодолеть стереотип промышленников о равнодушном отношении государства к проблеме.

**Рекомендация 6.** Стимуляция активного взаимодействия промышленных предприятий и обмена опытом вызовет позитивные эффекты, поскольку позволит тиражировать наиболее удачные практики кадровой работы. Кадровые службы заинтересованы в преодолении проблемы кадрового голода, ведут в этой области собственные исследования и активно интересуются опытом других предприятий, даже несмотря на то, что воспринимают друг друга как фактических конкурентов на рынке.

## Отчет по итогам фокус-группы

# СОТРУДНИЧЕСТВО МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РЕШЕНИИ СИСТЕМНЫХ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

**Исходная проблематика:** Низкая эффективность кооперации между руководством региональных муниципалитетов и местным предпринимательским сообществом, особенно со средним и малым бизнесом, создает риски для устойчивого развития территорий. Текущий формат взаимодействия власти и бизнеса в муниципалитетах приводит к образованию системных социальных проблем, эффективное решение которых требует совместных усилий руководства территории и предпринимателей.

**Цель фокус-группы:** Выявить механизмы повышения эффективности сотрудничества муниципальной власти и местного предпринимательского сообщества для решения системных проблем развития муниципальных территорий.

### **Задачи фокус-группы:**

- 1). Определить существующие механизмы выявления системных проблем муниципальных территорий, решение которых требует совместных усилий власти и бизнеса;
- 2). Конкретизировать содержание запроса муниципальных властей к участию местных предпринимателей в решении системных проблем развития территорий;
- 3). Установить перечень мер, предпринимаемых муниципальными властями для установления и поддержания сотрудничества с местными бизнесменами при решении системных проблем развития территории;
- 4). Выявить существующие методы соблюдения баланса интересов муниципальной власти и бизнеса при решении системных проблем развития территории;
- 5). Определить пути оптимизации взаимодействия муниципальной власти с местными предпринимателями при решении системных проблем развития территорий;

### **Тестируемые гипотезы:**

1. Сложившийся запрос на сотрудничество с местным бизнесом воспринимается представителями муниципальной власти как полностью или частично нереализованный. Ощущаемые симптомы нереализованности:

- *Отсутствие видимой инициативы местного бизнеса в сотрудничестве с муниципальной властью для решения системных проблем развития территории;*
- *Ограниченное число представителей бизнеса, работающих совместно с муниципальной властью над решением системных проблем развития территории;*
- *Наблюдаемое противоречие между ожидаемым и реальным объемом участия представителей бизнеса в решении системных проблем развития территории;*

2. Удовлетворение запроса муниципальной власти на взаимодействие с местным предпринимательским сообществом осложняет дефицит ресурсов, необходимых для организации такого взаимодействия. Конкретные проявления дефицита:

- *Узость имеющихся административных полномочий;*
- *Ограниченность финансовых и инфраструктурных ресурсов;*
- *Недостаток времени на интенсивное взаимодействие с бизнесом;*

3. Привлечение местных предпринимателей к решению системных проблем территории для муниципальной власти осложнено ощущаемой ограниченностью выгод, которые бизнес может получить от такого сотрудничества. Ее проявления:

- *Зауженное представление о перечне выгод, которые муниципальная власть способна предоставить предпринимателям;*
- *Непрозрачность и временная удаленность выгод, получаемых предпринимателями от сотрудничества с муниципалитетом*
- *Ощущаемое бессилие власти при защите местных предпринимателей от давления контрольных и надзорных органов;*

4. Из-за ощущаемого дефицита ресурсов интерес муниципальной власти смещен в сторону работы с крупным бизнесом и в меньшей степени ориентирован на работу с малым и средним бизнесом. Причины возникающего дисбаланса:

- *Большее удобство: возможность привлечь для решения проблемы одного партнера вместо нескольких;*
- *Большее количество возможностей и ресурсов у представителей крупного бизнеса;*

5. Работа муниципальной власти в большей степени направлена на взаимодействие с уже имеющимися предпринимателями и меньше

ориентирована на создание комфортных условий для появления новых.

Причины этой ориентации:

- *Отлаженность и привычность взаимодействия с уже имеющимися предпринимателями;*
- *Дефицит ресурсов, необходимых для комплексной работы по привлечению новых предпринимателей;*
- *Неполнота представлений о возможных мерах привлечения новых предпринимателей;*

6. Повышение эффективности сотрудничества власти и предпринимательского сообщества в муниципалитетах региона не требует глобальных преобразований и может быть достигнуто за счет активных действий организации-посредника, которая возьмет на себя роль медиатора во взаимодействии власти и бизнеса (эту роль может взять на себя СОСПП).

- *Распространение информации об опыте плодотворного сотрудничества власти и бизнеса в конкретных муниципалитетах;*
- *Артикуляцию запроса бизнеса к муниципальной власти и разработку практических предложений по его удовлетворению;*
- *Реализация мероприятий по интенсификации сотрудничества с муниципальной властью с малым и средним бизнесом;*
- *Консультирование муниципальной власти по вопросам создания комфортных условий для привлечения новых предпринимателей;*
- *Помощь в диагностике конкретных системных проблем развития территорий;*
- *Содействие в разработке алгоритмов решения системных проблем развития территорий, требующих привлечения совместных усилий муниципальной власти и бизнеса*
- *Мониторинг обратной связи муниципальной власти и бизнеса в ходе реализации совместных проектов по решению системных проблем развития территорий;*

**Дата и место проведения фокус-группы:** 13 декабря 2017 г., конференц-зал Свердловского Областного Союза Промышленников и Предпринимателей (СОСПП).

**Участники фокус-группы:**

<b>№</b>	<b>ФИО</b>	<b>Организация и должность</b>
1.	<b>Булаева</b> Татьяна Евгеньевна	Председатель Комитета по экономике и стратегическому развитию администрации Арамильского городского округа
2.	<b>Захарцев</b>	Глава городского округа Заречный

	Андрей Владимирович	
3.	<b>Ильиных</b> Сергей Валерьевич	Заместитель главы администрации по инвестициям и развитию Березовского городского округа
4.	<b>Кудрявцев</b> Игорь Викторович	Исполнительный вице-президент РОР СОСПП
5.	<b>Маленьких</b> Марина Владимировна	Председатель комитета по экономике ГО Верхняя Пышма
6.	<b>Орлов</b> Николай Владимирович	Заместитель Главы администрации г. Каменск-Уральский по развитию территорий и строительству
7.	<b>Поспелов</b> Константин Сергеевич	Глава Полевского городского округа
8.	<b>Цветов</b> Владимир Викторович	Заместитель Главы администрации Новоуральского городского округа по стратегическому развитию
9.	<b>Черепанов</b> Михаил Григорьевич	Первый вице-президент РОР СОСПП

## ПРОВЕРКА ИСХОДНЫХ ГИПОТЕЗ

Исходная гипотеза		Заключение
<p><b>Гипотеза 1.</b> Сложившийся запрос на сотрудничество с местным бизнесом воспринимается представителями муниципальной власти как полностью или частично нереализованный</p>		<p><b>Гипотеза подтверждается полностью.</b> Запрос оценивается как неудовлетворенный даже в тех муниципалитетах, где сложилось регулярное взаимодействие власти и бизнеса и существуют конкретные примеры совместного решения проблем территории</p>
<p>Ощущаемые симптомы нереализованности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ограниченное число представителей бизнеса, работающих совместно с муниципальной властью над решением системных проблем развития территории</i></li> </ul>	<p><b>Подтверждается полностью.</b> Сообщество предпринимателей, настроенных на взаимодействие с муниципальной властью, ощущается как численно ограниченное и устоявшееся. Отсутствие вовлеченности остальных бизнесменов воспринимается как объективная данность.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Отсутствие видимой инициативы местного бизнеса к сотрудничеству с муниципальной властью для решения системных проблем развития территории</i></li> </ul>	<p><b>Подтверждается частично.</b> Инициатива ощущается, но чувствуется лишь со стороны ограниченного числа предпринимателей и зачастую бессодержательна: предприниматели чаще говорят о желании участвовать в жизни города и реже предлагают конкретные проекты.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Наблюдаемое противоречие между ожидаемым и реальным объемом участия представителей бизнеса в решении системных проблем развития территории</i></li> </ul>	<p><b>Не подтверждается.</b> Участие бизнеса в жизни территории трактуется муниципальной властью как его право, а не как обязанность. Поэтому инициатива бизнеса по решению системных проблем территории вызывает одобрение вне зависимости от объема помощи.</p>
<p><b>Гипотеза 2.</b> Удовлетворение запроса муниципальной власти на взаимодействие с местным предпринимательским сообществом</p>		<p><b>Гипотеза подтверждается частично.</b> Дефицит ресурсов ощущается и признается. Однако он воспринимается как</p>

осложняет дефицит ресурсов, необходимых для организации такого взаимодействия		преодолимый барьер, а не как безысходная проблема.
Проявления дефицита ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узость имеющихся административных полномочий;</li> </ul>	<b>Подтверждается полностью.</b> Муниципальная власть ощущает заведомую невозможность повлиять на те проблемы бизнеса, которые зависят от трендов федеральной и региональной политики.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность финансовых и инфраструктурных ресурсов</li> </ul>	<b>Подтверждается частично.</b> Ограниченность финансов и материальных ресурсов ощущается, но видится преодолимой. Их дефицит компенсирует наличие у властей других инструментов помощи предпринимателям: консультирования и обучения, содействия в организации документооборота, привлечения к важным городским проектам.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостаток времени на интенсивное взаимодействие с бизнесом</li> </ul>	<b>Не подтверждается.</b> Даже ощущаемый дефицит времени не мешает муниципальной власти как организовать регулярные мероприятия по общению с бизнесом, так и оперативно реагировать на поступающие срочные запросы.
<b>Гипотеза 3.</b> Привлечение местных предпринимателей к решению системных проблем территории для муниципальной власти осложнено ощущаемой ограниченностью тех выгод, которые бизнес может получить от такого сотрудничества.		<b>Гипотеза подтверждается частично.</b> Ощущаемая ограниченность возможностей не вызывает у власти чувство бессилия, а стимулирует ее работать более гибко и точно, добиваясь результата за счет имеющихся ресурсов.
Проявления ограниченности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зауженное представление о перечне выгод, которые муниципальная власть способна предоставить</li> </ul>	<b>Не подтверждается.</b> Муниципальная власть располагает широким набором предпочтений, которые может предоставить предпринимателям: помощь в

	<i>предпринимателям</i>	<i>документообороте, консультации, предоставление земель и т.д. Руководство муниципалитетов регулярно изучает текущие настроения предпринимателей и стараются оперативно реагировать на получаемый запрос</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Непрозрачность и временная удаленность выгод, получаемых предпринимателями в ходе сотрудничества с муниципальной властью</i></li> </ul>	<b>Подтверждается полностью.</b> <i>Большинство преференций, которые предоставляет власть бизнесу, действительно оцениваются как относительно удаленные по времени. И эта удаленность воспринимается как барьер в работе с предпринимателями, ориентированными на быструю прибыль.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Ощущаемое бессилие власти при защите местных предпринимателей от давления контрольных и надзорных органов</i></li> </ul>	<b>Подтверждается частично.</b> <i>Муниципальные власти действительно не видят возможности защитить бизнес от контрольных и ревизионных органов. Однако распространена практика консультирования предпринимателей, которая помогает им организовать свое дело грамотнее и заведомо избежать проблем с контрольно-ревизионными инстанциями.</i>
<b>Гипотеза 4.</b> Из-за ощущаемого дефицита ресурсов интерес муниципальной власти смещен в сторону работы с крупным бизнесом и в меньшей степени ориентирован на работу с мелким и средним бизнесом.		<b>Гипотеза не подтверждается.</b> <i>Отсутствие установки на работу с предпринимателями малого и среднего уровня отрицается даже не смотря на то, что власти понимают, что работа с малым и средним бизнесом не может базироваться на тех же подходах, что и работа с крупным.</i>
<i>Причины дисбаланса</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Большее удобство работы с крупным бизнесом: возможность привлечь для решения проблемы одного партнера вместо нескольких</i></li> </ul>	<b>Не подтверждается.</b> <i>Предприниматели малого и среднего уровня более многочисленны, но и более инициативны: ограниченность собственных ресурсов стимулирует их чаще обращаться к муниципальной</i>

		<i>власти и принимать участие в городских проектах.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Большее количество возможностей и ресурсов у представителей крупного бизнеса</i></li> </ul>	<b><i>Не подтверждается.</i></b> <i>Объективная ограниченность ресурсов малого и среднего бизнеса компенсируется их готовностью к кооперации и объединению друг с другом в интересах муниципалитета</i>
<b>Гипотеза 5.</b> <i>Работа муниципальной власти в большей степени направлена на взаимодействие с уже имеющимися предпринимателями и меньше ориентирована на создание комфортных условий для появления новых.</i>		<b>Гипотеза подтверждается полностью.</b> <i>Запрос на привлечение новых предпринимателей существует, но видимые реальные пути его удовлетворения отсутствуют.</i>
<i>Причины ситуации</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Отлаженность и привычность взаимодействия с уже имеющимися предпринимателями;</i></li> </ul>	<b><i>Не подтверждается.</i></b> <i>Хотя формат работы с уже имеющимися предпринимателями действительно отлажен и привычен, заинтересованность муниципальной власти в новых предпринимателях выражена и очень сильна.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Дефицит ресурсов, необходимых для комплексной работы по привлечению новых предпринимателей</i></li> </ul>	<b><i>Подтверждается полностью.</i></b> <i>Работа по воспитанию новых предпринимателей из числа местных жителей распространена мало: она воспринимается как трудоемкая и дающая эффекты только в относительно удаленном будущем. Работа по привлечению бизнесменов из других территорий видится более эффективной, но и более затратной: она требует информационных и организационных ресурсов, которые самим муниципалитетам найти сложно.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Неполнота представлений о возможных мерах привлечения новых предпринимателей</i></li> </ul>	<b><i>Не подтверждается.</i></b> <i>Муниципальные власти отчетливо представляют конкурентные преимущества своих территорий. Проблема заключается скорее в том, что</i>

		<i>отсутствует целенаправленная работа по позиционированию этих преимуществ среди предпринимателей в других территориях</i>
<b>Гипотеза 6.</b> Повышение эффективности сотрудничества власти и предпринимателей в муниципалитетах региона не требует глобальных преобразований и может быть достигнуто за счет активных действий организации-посредника, которая возьмет на себя роль медиатора во взаимодействии власти и бизнеса (эту роль может взять на себя СОСПП).		<b>Гипотеза подтверждается частично.</b> Запрос на стороннюю поддержку существует. Но его ожидаемая роль – узкая и сводится преимущественно к информационной поддержке.
<i>Конкретные направления деятельности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Реализация мероприятий по интенсификации вовлечения в сотрудничество с муниципальной властью представителей малого и среднего бизнеса</i></li> </ul>	<b>Запрос выражен сильно.</b> Привлечение новых предпринимателей – одна из наиболее острых проблем муниципалитетов и справиться с ней самостоятельно им сложно.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Консультирование муниципальной власти по вопросам создания комфортных условий для привлечения новых предпринимателей</i></li> </ul>	<b>Запрос выражен сильно.</b> Даже понимая наличие явных конкурентных преимуществ своей территории, муниципальные власти испытывают сложности с позиционированием этих преимуществ среди предпринимателей других территорий.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Распространение информации об опыте организации плодотворного сотрудничества власти и бизнеса в конкретных муниципалитетах региона</i></li> </ul>	<b>Запрос выражен сильно.</b> Хотя власти каждого муниципалитета и считают свои территории уникальными, их интерес к успешному опыту друг друга в решении системных проблем выражен отчетливо.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Содействие в разработке алгоритмов решения системных проблем развития территорий, требующих</i></li> </ul>	<b>Запрос выражен умеренно.</b> Муниципальные власти уже имеют апробированные алгоритмы решения системных проблем территорий и привлечения к этой работе

	<p><i>привлечения совместных усилий муниципальной власти и бизнеса</i></p>	<p><i>предпринимателей. Тем не менее, внедрение новых практик будет воспринято ими с позитивом, если позволит вовлечь эту работу большее количество предпринимателей и стимулировать их более высокую активность.</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Артикуляцию запроса бизнеса к муниципальной власти и разработку практических предложений по его удовлетворению</i></li> </ul>	<p><b><i>Запрос выражен умеренно.</i></b> Местные власти регулярно отслеживают актуальные запросы своих предпринимателей и стараются реагировать на них. Тем не менее, дополнительный эффект может дать артикуляция интересов тех бизнесменов, которые потенциально могли бы работать в тех или иных муниципалитетах, но по каким-то причинам этого не делают. Понимание комплексных факторов непривлекательности территории может стимулировать более эффективную работу муниципалитетов по привлечению новых предпринимателей</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Мониторинг обратной связи муниципальной власти и бизнеса в ходе реализации совместных проектов по решению системных проблем развития территорий</i></li> </ul>	<p><b><i>Запрос фактически отсутствует.</i></b> Обратная связь предпринимателей уже подвергается фактическому мониторингу муниципалитетов. Очевидных причин дублировать эту работу нет.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Помощь в диагностике конкретных системных проблем развития территорий, требующих привлечения совместных усилий муниципальной</i></li> </ul>	<p><b><i>Запрос фактически отсутствует.</i></b> Проблемный фон территорий известен муниципалитетам и находится в фокусе их постоянного анализа. Неблагоприятный фактор ситуации – скорее не</p>

	<i>власти и бизнеса</i>	<i>отсутствие понимания системных проблем территории, а именно сложность решения таких проблем без помощи региональной и/или федеральной власти.</i>
--	-------------------------	--

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

## Ключевые выводы

**Вывод 1.** Местное предпринимательское сообщество рассматривается муниципальными властями как стратегически важный ресурс развития территории. Поэтому работа по поддержке местных предпринимателей воспринимается не как социальная нагрузка и обязанность администрации, а как фактическая инвестиция в будущее территории;

**Вывод 2.** Роль предпринимателей в жизни территории видится муниципальной власти гораздо шире, чем простое финансирование отдельных проектов. Развитие местного бизнеса воспринимается как путь к совершенствованию социальной инфраструктуры, привлечению капитала, созданию рабочих мест;

**Вывод 3.** Декларируемое отношение муниципальной власти к бизнесу – партнерское. Участие предпринимателей в жизни муниципалитета воспринимается как его право, а не как обязанность. Существование предпринимателей, не заинтересованных в сотрудничестве с муниципальной администрацией, трактуется как объективная данность.

**Вывод 4.** Муниципальная власть проявляет находчивость в использовании имеющихся ресурсов и имеет эффективные инструменты поддержки предпринимателей. Однако работу с бизнесом осложняет фактическая невозможность влиять на тренды федеральной и региональной политики, которые влияют на бизнес не меньше, чем действия муниципальной власти.

**Вывод 5.** Работа по поддержке предпринимательского сообщества во всех муниципалитетах обладает системным и продуманным характером: власть отслеживает запросы предпринимателей, старается оказывать им адресную поддержку и создавать новые проекты. Однако результативность этой политики оценивается властями как низкая. Неудовлетворенность работой с предпринимателями универсальна: она ощущается даже в тех муниципалитетах, где есть удачный опыт сотрудничества;

**Вывод 6.** Запрос на увеличение числа предпринимателей на территории выражен во всех муниципалитетах, но в основном остается не реализованным. Развитие коммерческих проектов местных жителей воспринимается как рискованная работа, потенциально дающая результат лишь в отдаленной перспективе. Привлечение предпринимателей из других территорий рассматривается как мечта: муниципальная власть заинтересована в их приходе, но не знает, как именно их привлечь;

**Вывод 7.** Муниципальным властям известны конкурентные преимущества их территорий, которые могут представлять интерес для предпринимателей. Однако систематическая политика по позиционированию этих преимуществ отсутствует.

### **Рекомендации**

**Рекомендация 1.** Работа муниципальной власти по поддержке местного предпринимательского сообщества не нуждается в дополнительной стимуляции. Выполнение такой работы воспринимается как инвестиция в будущее территории и заинтересованность в ней уже выражена.

**Рекомендация 2.** Развитие предпринимательского сообщества в муниципальных территориях станет эффективнее, если муниципальные власти получат эффективный инструмент влияния на тренды региональной и федеральной политики или большую гибкость полномочий. Содержательный запрос к адресной коррекции федеральной и региональной политики в муниципалитетах уже ощущается, но видимые инструменты трансляции этого запроса на уровень вышестоящей власти отсутствуют.

**Рекомендация 3.** Муниципалитеты, на территории которых находятся (либо находились в прошлом) закрытые военные производства или предприятия, традиционно ассоциируемые с высокими рисками техногенных катастроф, нуждаются в адресной помощи по приглашению новых предпринимателей, особенно федеральных и региональных сетей. Негативные стереотипы, которые связываются предпринимателями с такими территориями, делают политику самой муниципальной власти по их приглашению крайне мало эффективной.

**Рекомендация 4.** Необходима адресная информационная политика по позиционированию конкурентных преимуществ конкретных муниципалитетов перед предпринимательским сообществом. Такие преимущества известны муниципальным властям, но крайне ограниченно используются для привлечения на территорию новых предпринимателей. Консультирование муниципальной власти по вопросам создания комфортных условий для привлечения новых предпринимателей и оказание адресной помощи в этом вопросе поможет решить ситуацию.

**Рекомендация 5.** Необходима дополнительная диагностика мотивов и настроений тех предпринимателей, которые принципиально не проявляют интереса к сотрудничеству с муниципальной властью. Понимание глубинных причин, которые лежат в основе их позиции, позволит проводить муниципальную политику по поддержке предпринимателей более адресно и повышать активность местного предпринимательского сообщества.

**Рекомендация 6.** Позитивный эффект принесет распространение информации об удачном опыте сотрудничества различных муниципалитетов с предпринимательским сообществом. Общий контекст ситуации и проблемы работы с предпринимателями в разных муниципалитетах похожи. Однако осведомленность об опыте друг друга в решении таких проблем крайне ограничена.