

УДК 330.322:353.2:005.2:005.3

АДАПТАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ Э. ДЕМИНГА К ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МЕЗОУРОВНЕ

Метелева М.А.

ООО «Финансово-промышленный союз «Сибконкорд», Кемерово, e-mail: metelevamarina@yandex.ru

В настоящей статье обоснована необходимость постоянного совершенствования механизма управления инвестиционным процессом в регионе. Показана целесообразность исследования процессов управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности в регионе в рамках реализации Инвестиционного стандарта деятельности региональных органов исполнительной власти на принципах процессного подхода и в системе регионального публичного управления. Предложен такой способ оптимизации механизма управления, как инжиниринг бизнес-процесса «Постоянное совершенствование и контроль качества публичного управления на основе системного и регулярного мониторинга результатов и качества положений регионального инвестиционного Стандарта». Новый бизнес-процесс формируется в соответствии с философией управления людьми, системами и процессами Эдвардса Деминга (1900–1993, США). Результатом работы является адаптация принципов менеджмента качества Э. Деминга к процессам инфраструктурного обеспечения инвестиционной деятельности на мезоуровне.

Ключевые слова: инвестиционный процесс, региональный инвестиционный Стандарт, процессный подход, система публичного управления, управление качеством

ADAPTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT PROGRAM PRINCIPLES OF E. DEMING TO MANAGEMENT PROCESS OF INFRASTRUCTURE ENSURING INVESTMENT ACTIVITY AT THE MESOLEVEL

Meteleva M.A.

Financial-Production Union «Sibconcord», LTD, Kemerovo, e-mail: metelevamarina@yandex.ru

In this article need for permanent enhancement of the investment process controlling mechanism in the region is proved. Researching feasibility to study management processes of infrastructure providing investment activities in the region within implementation of the Investment standard of regional executive bodies activities on the principles of the process approach and in system of regional public government is shown. Such method of optimization of the controlling mechanism as engineering business-process «Fixed enhancement and quality control of public management on the basis of system and regular monitoring of results and quality of provisions of the regional investment Standard» is offered. New business-process is created according to philosophy of people, systems and processes management created by Edwards Deming (1900–1993, the USA). Adaptation of the Deming's quality management principles to processes of infrastructure providing investment activities at the mesolevel is result of work.

Keywords: investment process, regional investment Standard, process approach, system of public management, quality management

Задачей настоящего исследования является оптимизация процесса управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности в регионе в рамках реализации механизма инвестиционного Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе (далее – региональный инвестиционный Стандарт).

Доказано [8], что в качестве фактора стратегического развития территории целесообразно рассматривать инвестиционный процесс, который связывает субъект и объект инвестирования, регулируется мерами инвестиционной политики и динамика которого зависит от инвестиционного климата региона. Инвестиционный процесс рассматривается в рамках [8, с. 254]:

- процессной модели;
- публичного управления социально-экономическим развитием территории.

Данный подход имеет следующие преимущества:

- возможность постоянного улучшения качественных параметров процесса;
- возможность согласования потребностей участников процесса;
- возможность интеграции участников процесса в единое информационное поле.

Рассматривая инфраструктурное обеспечение инвестиционной деятельности в рамках реализации регионального инвестиционного Стандарта, как частный случай инвестиционного процесса, автор предлагает подойти к его исследованию с тех же позиций.

Управление инфраструктурой региона следует понимать как совместную деятель-

ность субъектов системы публичного управления на основе системного и процессного подходов. Цели и результаты системы и ее отдельных процессов, которая не является производственной, трудно поддаются количественным измерениям. В связи с этим следует рассматривать задачу повышения эффективности механизма Стандарта деятельности как задачу не количественную, а качественную.

На этапе внедрения регионального инвестиционного Стандарта в Сибирском федеральном округе авторами были отмечены следующие проблемы, влияющие на эффективность процесса [9, с. 22]: проблема публичного отслеживания исполнения Инвестиционного стандарта на региональном уровне; неполное использование возможностей инвестиционных интернет-порталов; бессистемность информации о планируемых и реализуемых в регионе инвестиционных проектах; разработка инвестиционных стратегий регионов без учета принципов проектного и стратегического менеджмента.

Наличие в механизме регионального инвестиционного Стандарта инструмента мотивации руководства регионов не только к количественному, но и эффективному внедрению положений – инструмента масштабирования лучших практик, позволило устранить многие проблемы, характерные для периода внедрения регионального инвестиционного Стандарта. Но на этапе его дальнейшей реализации видоизменились старые или появились новые проблемы. Так, требует доработки система оценки результатов внедрения отдельных положений регионального инвестиционного Стандарта, оценки результативности деятельности субъектов системы публичного управления, имеет место дублирование функций субъектов системы публичного управления, остается проблема отсутствия эффективной информационной площадки. Поэтому задача дальнейшего совершенствования данного механизма управления деятельностью участников инвестиционного процесса в регионе является актуальной.

Для повышения эффективности процесса управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности в регионе автор предлагает оптимизировать в системе существующих процессов реализации регионального инвестиционного Стандарта бизнес-процесс «Постоянное совершенствование и контроль качества публичного управления на основе системного и регулярного мониторинга результатов и качества положений регионального инвестиционного Стандарта». Реализация мониторинга в качестве основной функции процесса соответствует установке о том, что основой

элементарной системы управления является простое производство информации [1, с. 948]. Публичное управление следует понимать согласно [2, с. 8] как совокупность функций публично-правовых образований на основе стратегического партнерства власти, населения и бизнеса с привлечением к управлению процессами всех заинтересованных сторон. Особенности внедряемого процесса таковы, что он может стать эффективным инструментом для стратегической архитектуры системы публичного управления в реализации таких задач, как [3, с. 40]: расширение стратегических возможностей системы управления; повышение скорости и адекватности реакции на изменение внешних и внутренних факторов; преодоление консервативности структуры экономики. Также отмечается [10, с. 158], что основные проблемы стратегического планирования инвестиционной деятельности в регионе возникают при планировании объемов бюджетного финансирования мероприятий и установления точек контроля. Бизнес-процесс мониторинга и контроля качества положений регионального инвестиционного Стандарта как инструмента реализации инвестиционной Стратегии способствует устранению данных проблем.

В качестве наиболее прогрессивной методологии, соответствующей требованиям нового государственного менеджмента, основанной на концепции постоянного повышения качества, предлагается рассматривать философию управления людьми, системами и процессами Эдвардса Деминга (1900–1993, США) в соответствии с которой сущность качества основывается на «мышлении в терминах процессов и систем» [7, с. 188]. Несмотря на то, что учение в основном направлено на повышение качества производства, в процессе его развития Э. Деминг пришел к принципам постоянного совершенствования процесса управления. Он развил учение о статистической природе изменчивости Шухарта и перенес его из сферы производства на все виды процессов в социальных системах [6, с. 11].

Для оптимизации бизнес-процесса постоянного совершенствования и контроля качества публичного управления следует в рамках методики Инвестиционного стандарта деятельности адаптировать принципы менеджмента качества Э. Деминга к процессам инфраструктурного обеспечения инвестиционной деятельности на мезоуровне.

Основываясь на выводах Э. Деминга о том, что статичное использование однажды разработанных принципов и алгоритмов эффективных действий не обеспечивает эффективности управления социально-эконо-

мическими системами, поэтому для успешного управления уникальными ситуациями необходимо постоянно развивать модель мира, автор предлагает интерпретировать 14 пунктов данной модели [6, 4] для системы управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности. При этом деятельность региональной системы публичного управления рассматривается как деятельность по предоставлению государственных и публичных услуг.

1. Первый принцип программы управления качеством Деминга «Постоянство цели» заключается в том, что цель непрерывного улучшения качества продукции и услуг неизменна. Все ресурсы организации распределяются с учетом долговременных мероприятий по ее достижению.

Для системы управления инфраструктурным обеспечением данный принцип может выражаться в непрерывном повышении качества услуг и объектов: технических характеристик объектов инфраструктуры; услуг управляющих компаний технопарков, промышленных парков, бизнес-инкубаторов; услуг специализированного агентства по привлечению и защите инвестиций; экспертизы регулирующего воздействия нормативно-правовых актов; образовательных услуг; процедур предоставления государственной поддержки. Также должна быть неизменна стратегическая цель постоянного совершенствования процесса управления развитием инфраструктуры за счет быстрого реагирования системы публичного управления на меняющиеся условия, благодаря наличию оперативной достоверной информации.

2. Второй пункт программы действий для субъектов управления – «Новая философия» заключается в принятии всеми участниками системы публичного управления новой философии управления качеством против философии управления результатами.

По мнению автора, для процесса управления инфраструктурной составляющей инвестиционной деятельности данный принцип должен означать понимание субъектами публичного управления, что качество инфраструктурных объектов и услуг может эффективнее влиять на инвестиционный климат, чем их количество. Строительство и организация объектов инфраструктуры с учетом специфики регионального инвестиционного климата, возможностей и реальных потребностей региональной экономики обеспечит экономии бюджетных средств, максимальную загруженность производственных и инновационных мощностей инфраструктурных объектов и, как следствие, их максимальную рентабельность.

3. Отказ от контроля качества на выходе процесса. Данный пункт программы управления качеством гласит, что проверка качества на выходе не приводит к его повышению, это дорогие меры. Качество создается не в результате проверки, а внутри процесса.

Качество инфраструктурных услуг необходимо инспектировать внутри процесса их создания – в правильной точке организационной структуры публичного управления инвестиционными процессами. Например, поздно говорить о некачественной и непродуманной инфраструктуре зоны экономического благоприятствования, когда она уже построена и сдана в эксплуатацию. Поздно говорить о том, что региону не нужен логистический индустриальный парк в силу его географического расположения относительно торговых путей, когда он уже построен и не может привлечь резидентов.

Данный принцип является основой повышения качества управления. Поэтому при инжиниринге бизнес-процесса постоянного повышения качества управления необходимо обратить на него особое внимание. Очевидно, что для реализации принципа контроля качества внедряемый процесс должен находиться в самом центре, в «гуще событий» процесса управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности.

4. Четвертый принцип – отказ от практики закупки ресурсов по самым низким ценам – особенно актуален для процессов, финансируемых из государственного бюджета. Когда в результате тендера побеждает поставщик, предлагающий минимальную стоимость ресурса, без оценки показателей его качества затраты на реабилитацию качества конечной услуги (в нашем случае – это качество инфраструктуры инвестиционной деятельности) могут быть несопоставимы с экономией бюджетных средств на входе процесса. Заключение контрактов на демографические, научные, социальные исследования, образовательные услуги, приобретение оборудования только по принципу минимальной цены может свести к нулю все усилия по привлечению инвесторов в регион.

5. Пятый принцип модели мира Деминга – «Постоянное и непрерывное совершенствование системы производства и обслуживания, для улучшения качества и производительности и снижения затрат» заключается в постоянном поиске проблем для непрерывного совершенствования всех процессов планирования, производства и оказания услуг. Для целей настоящего исследования принцип выражается в необходимости мониторинга проблем на всех

этапах реализации положений Инвестиционного стандарта деятельности и, с точки зрения всех участников процесса управления, для выявления проблем инвесторов, предпринимателей, управляющих компаний, резидентов специализированных объектов, специальных экономических зон, РОИВ и т.п. Очевидно, что для внедрения принципа улучшения каждого процесса необходим эффективный инструмент, позволяющий выделять, консолидировать и сопоставлять информацию из различных источников.

Примером одного из этапов реализации данного принципа является построение автором [5] процессных моделей «as is» реализации положений регионального инвестиционного Стандарта и поиск на их основе «точек неэффективности» механизма. Инжиниринг бизнес-процессов на основе постоянного мониторинга ситуации в регионе, также позволит оптимизировать бюджетные затраты.

6. Следующий пункт программы управления качеством Э. Деминга – «Обучение на рабочих местах» заключается в том, что подготовка и переподготовка для всех сотрудников, включая руководителей и управляющих, является частью рабочего процесса. Обучение методам работы осуществляется на рабочих местах.

Переподготовка или подготовка к новым социально-экономическим требованиям как внешней, так и внутренней социально-экономической среды сотрудников организаций инфраструктуры видится более эффективной, чем набор новых сотрудников. Плюсы обучения «на рабочем месте» в том, что 1) сотрудники уже составляют единый коллектив, психологически адаптированы друг к другу; 2) руководители знают особенности компетенций сотрудников; 3) требования к компетенциям специалистов редко меняются резко, поэтому проще постепенно совершенствовать компетенции уже имеющихся сотрудников, чем ждать появления на рынке труда специалистов с необходимой записью в дипломе; 4) образовательные организации быстрее могут подготовить учебные планы по совершенствованию узких компетенций для обучения на рабочих местах, чем образовательные программы для ввода новых специалистов; 5) в качестве преподавателей для обучения новым методам работы могут выступать собственные компетентные специалисты организации. Особенно эффективен данный принцип для объектов инновационной инфраструктуры, для работы в которой необходимы узкие специальные знания, обучить которым могут только специалисты-

практики в конкретных условиях функционирования объектов инфраструктуры.

7. Седьмой пункт «Учреждение лидерства» в программе менеджмента Э. Деминга означает наличие системы принятия немедленных мер менеджментом при получении сигналов о любых факторах, наносящих ущерб качеству управления.

Очевидно, что основными условиями реализации данного принципа является наличие информационной системы и владельца процесса, обеспечивающих оперативный и постоянный сбор информации о качестве деятельности субъектов системы публичного управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности и субъекта управления, обладающего полномочиями быстрого и эффективного управленческого воздействия. Кроме того, между бизнес-процессами оперативного сбора информации и реализации управленческого воздействия не должно быть посредников, усложняющих или замедляющих их взаимодействие.

8. Пункт программы «Партнерство и сотрудничество всех субъектов процесса» говорит о необходимости создания единой команды, обеспечивающей реализацию общего процесса – эффективное взаимодействие, искоренение страхов, опасений и враждебности внутри организации.

В настоящее время субъекты региональной системы публичного управления участвуют в реализации отдельных положений Стандарта деятельности по формированию региональной инфраструктуры, а реализацию каждого положения регулируют свои регламенты. Сложно обеспечить взаимодействие всех элементов Стандарта деятельности как единой системы даже между бизнес-процессами однородного направления. Предлагается решать задачу обеспечения партнерства, сотрудничества и быстрого реагирования менеджмента на возникающие проблемы в рамках однородных направлений реализации Инвестиционного стандарта. Для этого необходимо выделить бизнес-процессы в рамках достижения целей порядка ниже, чем обеспечение благоприятного инвестиционного климата. Например, в настоящем исследовании бизнес-процессы формирования отдельных инфраструктурных объектов и услуг объединены в одно направление – формирование инфраструктуры инвестиционной деятельности. На таком уровне возможно организовать эффективное взаимодействие элементов процесса, декларируемое философией менеджмента Деминга.

9. Принцип разрушения барьеров между подразделениями, реализацию которого

Э. Деминг видит в том, что специалисты из различных функциональных подразделений должны работать в командах для повышения качества продукции или услуг, возможно реализовать эффективно в рамках реализации положений по формированию инфраструктуры. Для этого при внедрении бизнес-процесса непрерывного повышения качества управления необходимо предусмотреть соответствующие функции субъектов, реализующих отдельные положения Стандарта деятельности. Например, как кооперацию или сотрудничество в рамках отдельных проектов. Для развития объектов инфраструктурного обеспечения инвестиционной деятельности данный принцип тем более интересен, что может способствовать эффективному удовлетворению потребностей в кадрах необходимого количества и квалификации в рамках отдельных инвестиционных проектов.

Вместе с тем, внедрение бизнес-процесса постоянного повышения качества управления уже несет в себе условия реализации данного принципа. Взаимодействие всех субъектов реализуется в процессе предоставления оперативной информации, в том числе в ходе оценки качества работы друг друга.

10. Десятый принцип – отказ от призывов для исполнителей к повышению качества системы. Наличие элементов контроля процесса, регламентирование деятельности непосредственных исполнителей процесса гарантирует исполнение ими необходимых функций в полной мере. Низкое качество услуг и производительность субъектов на совести системы и не подвластны исполнителям. Трудно требовать от управляющей компании индустриального парка полной заполняемости его площадей, если проектная потребность в площадях рассчитана неверно или специализация парка не соответствует потребностям потенциальных резидентов в данном регионе.

Исходя из принципа главенства качества при оценке результатов деятельности системы менеджмента, основной целью управления развитием инфраструктуры является формирование не просто определенного числа объектов инфраструктуры инвестиционной деятельности, а комплекса объектов со сбалансированной структурой, позволяющей реализовать конкурентные преимущества региона, за которыми именно на данную территорию придут инвесторы. Поэтому менеджменту необходимо ориентировать исполнителей на достижение высшей стратегической цели и не подменять ее отчетами о достижении простых краткосрочных задач, которые не обеспечивают развития процессов. В систему управ-

ления должны быть встроены механизмы управления качеством инфраструктурных объектов. Тогда соблюдение исполнителями административных регламентов автоматически будет свидетельствовать о том, что они выполняют свои функции в соответствии с требованиями системы, а возникшие проблемы будут говорить о сбое в самой системе управления.

11. Исключение произвольных количественных норм и заданий, устранение управления по целям означает устранение порядка работы, направленного на достижение упрощенных промежуточных норм и количественных заданий, замена их поддержкой и лидерством (см. пункт 7).

Для настоящего исследования данный принцип можно интерпретировать как установление главенства главной цели управления инфраструктурным обеспечением, а именно цели обеспечения инвестиционной деятельности достаточной и качественной инфраструктурой, способствующей привлечению в регион инвестиций. Оценка эффективности управления в этом случае определяется по степени достижения главной цели, а не по количеству действий субъектов управления.

12. Двенадцатый принцип программы управления Деминга лежит на стыке менеджмента и психологии. Гордость за результаты своего труда как мотивация к дальнейшему совершенствованию является логичным результатом реализации предыдущих положений программы. Для реализации принципа на практике целесообразно разработать инструменты информирования всех участников процесса публичного управления о лучших достижениях коллег.

13. Следующий пункт предполагает поощрение стремления к образованию и самосовершенствованию. В отличие от шестого пункта программы менеджмента Деминга, декларирующего быстрое обучение методам работы на практике, на рабочих местах, здесь активными субъектами управления являются образовательные учреждения, предлагающие участникам системы управления глубинные научные знания, являющиеся основой стратегических изменений и улучшений в любых системах. Субъекты региональной системы публичного управления – образовательные организации региона должны иметь полную и подробную информацию о потребности в квалифицированных кадрах для эффективной работы инфраструктурных объектов, желательно с учетом мнения и пожеланий потенциальных инвесторов.

14. Вовлеченность в процесс постоянного совершенствования качества управления высшего руководства. Данный пункт программы предполагает приверженность

высшего руководства к постоянному улучшению качества – создание в высшем руководстве структуры, дающей каждодневный импульс для продвижения вышерассмотренных тринадцати принципов. Рассмотренные выше тринадцать принципов управления качеством, являются программой действия для менеджеров, то есть для руководителей, лидеров. Лидер дает импульс к изменению философии управления, выстраивает систему, в которой исполнители ориентированы на достижение качественных результатов деятельности, создает систему взаимоотношений и мотивации. Роль лидера во внедрении новых процессов неоспорима. Для данного положения даются четкие рекомендации: «Создайте в высшем руководстве структуру, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения, и действуйте, чтобы осуществить преобразование» [6, с. 69]. Данное положение, как и седьмой принцип, указывает на то, что для внедрения философии постоянного совершенствования качества управления необходимо наличие субъекта региональной системы публичного управления – лидера, полномочия которого выше, чем у других субъектов, компетентного инициировать оптимизацию системы управления и оказывать управленческое влияние по результатам оценки качества деятельности всех ее участников. При этом субъект управления обязательно должен являться владельцем бизнес-процесса постоянного повышения качества управления.

Адаптация пунктов программы менеджмента качества Э. Деминга к процессу управления инфраструктурным обеспечением инвестиционной деятельности на мезоуровне позволит в дальнейшем определить состав необходимых элементов бизнес-процесса «Постоянное совершенствование и контроль качества публичного управления на основе системного и регулярного мониторинга результатов и качества положений регионального инвестиционного Стандарта», его местоположение в структуре системы публичного управления и взаимосвязи с другими бизнес-процессами.

Список литературы

1. Авдеева Т.В. Программно-целевой метод и ценностные установки субъекта управления качеством / Т.В. Авдеева, Т.В. Барт, Ю.Е. Коробкова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 11–5. – С. 947–951.
2. Глушакова О.В. О сущности, содержании и соотношении понятий «государственное управление», «социальное управление», «публичное управление» / О.В. Глушакова, Я.А. Вайсберг // *Сибирская финансовая школа*. – 2013. – № 6. – С. 3–9.
3. Глушакова О.В. Теоретико-методологические подходы к трансформации архитектоники в стратегическую архитектуру системы публичного управления социально-экономическим

развитием территории / О.В. Глушакова, Я.А. Вайсберг // *Сибирская финансовая школа*. – 2014. – № 2. – С. 29–41.

4. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина БизнесБукс, 2009. – 419 с.

5. Метелева М.А. Особенности построения бизнес-процессов публичного управления развитием инфраструктуры инвестиционной деятельности в регионе // *European Science and Technology [Text]: materials of the XIV international research and practice conference*, Munich, April 20th – 21st, 2016. – Publishing office Vela Verlag Waldkraiburg – Munich – Germany, 2016. P. 193–198.

6. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 368 с.

7. Сизикин А.Ю. Управление качеством: формирование и развитие ноосферы как национальная идея России // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 3. – С. 187–192.

8. Федулова Е.А. Практика внедрения регионального инвестиционного Стандарта в регионах Сибирского федерального округа // *Сибирская финансовая школа*. – 2014. – № 2 (103). – С. 15–23.

9. Федулова Е.А. Управление инвестиционным процессом территории в системе публичного управления // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – 2014. – № 4–1. – С. 249–256.

10. Шулекина Е.Н. К вопросу о соответствии инвестиционных стратегий регионов требованиям инвестиционного стандарта // *Сибирская финансовая школа*. – 2014. – № 5. – С. 154–159.

References

1. Avdeeva T.V. Programmno-celevoj metod i cennostnye ustanovki subekta upravlenija kachestvom / T.V. Avdeeva, T.V. Bart, Ju.E. Korobkova // *Fundamentalnye issledovaniya*. 2015. no. 11–5. pp. 947–951.
2. Glushakova O.V. O sushhnosti, sodержanii i sootnoshenii ponjatij «gosudarstvennoe upravlenie», «socialnoe upravlenie», «publichnoe upravlenie» / O.V. Glushakova, Ja.A. Vajsberg // *Sibirskaja finansovaja shkola*. 2013. no. 6. pp. 3–9.
3. Glushakova O.V. Teoretiko-metodologicheskie podhody k transformacii arhitektoniki v strategicheskiju arhitekturu sistemy publichnogo upravlenija socialno-jekonomicheskim razvitiem territorii / O.V. Glushakova, Ja.A. Vajsberg // *Sibirskaja finansovaja shkola*. 2014. no. 2. pp. 29–41.
4. Deming Je. Vyhod iz krizisa: Novaja paradigma upravlenija ljudmi, sistemami i processami / Jedvardsa Deming; Per. s angl. 2-e izd. M.: Alpina BiznesBuks, 2009. 419 p.
5. Meteleva M.A. Osobennosti postroenija biznes-processov publichnogo upravlenija razvitiem infrastruktury investicionnoj dejatel'nosti v regione // *European Science and Technology [Text]: materials of the XIV international research and practice conference*, Munich, April 20th 21st, 2016. Publishing office Vela Verlag Waldkraiburg Munich Germany, 2016. pp. 193–198.
6. Niv G. Organizacija kak sistema: Principy postroenija ustojchivogo biznesa Jedvardsa Deminga / Genri Niv; Per. s angl. 3-e izd. M.: ALPINA PABLISHER, 2014. 368 p.
7. Sizikin A.Ju. Upravlenie kachestvom: formirovanie i razvitie noosfery kak nacionalnaja ideja Rossii // *Fundamentalnye issledovaniya*. 2012. no. 3. pp. 187–192.
8. Fedulova E.A. Praktika vnedrenija regionalnogo investicionnogo Standarta v regionah Sibirskogo federalnogo okruga // *Sibirskaja finansovaja shkola*. 2014. no. 2 (103). pp. 15–23.
9. Fedulova E.A. Upravlenie investicionnym processom territorii v sisteme publichnogo upravlenija // *Izvestija Tuls'kogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomicheskie i juridicheskie nauki*. 2014. no. 4–1. pp. 249–256.
10. Shulekina E.N. K voprosu o sootvetstvii investicionnyh strategij regionov trebovanijam investicionnogo standarta // *Sibirskaja finansovaja shkola*. 2014. no. 5. pp. 154–159.