

ных с соинвесторами проектах – обеспечение высокой доходности на вложенные средства.

Как известно, основными участниками фондового рынка России являются коммерческие банки, располагающие необходимым кадровым обеспечением и финансовыми ресурсами. При этом, являясь финансовыми посредниками, они взаимодействуют с рядовыми физическими и юридическими лицами, как правило, неактивными участниками рынка ценных бумаг.

Схематично механизм государственно-частного партнерства, направленный на активизацию инвестиционной деятельности субъектов экономики, представим следующим образом (рисунок 2).

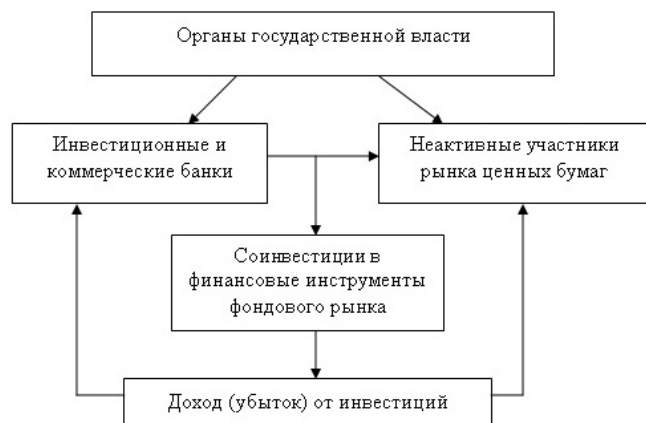


Рис.2. Механизм государственно-частного партнерства, направленный на активизацию инвестиционной деятельности субъектов экономики

Центральный банк РФ Указанием от 28 февраля 2012 г. №2789-У «Об упорядочении отдельных актов Банка России» фактически отменил регулирование общих фондов банковского управления (ОФБУ), запретив банкам с 2013 года создавать новые ОФБУ. И хотя в письме ЦБ говорится, что прекращение действия 63-й инструкции не влияет на действительность уже заключенных договоров доверительного управления, фактически это

означает, что действующие ОФБУ должны доработать до окончания действия договоров и закрыться. Как известно, инвестиционная декларация банковских фондов довольно широка – средства ОФБУ можно вкладывать и в иностранную валюту, и в драгметаллы, и в производные ценные бумаги. Реализация представленного на рисунке 2 механизма фактически представляет собой аналог ОФБУ, в рамках которого банки, действуя на базе лицензий профессионального участника рынка ценных бумаг, при необходимой поддержке регулятора могут осуществлять совместные с юридическими и физическими лицами инвестиции в разнообразные активы фондового рынка, при этом инвесторы принимают на себя солидарные риски от вложений.

Изложенные выше рекомендации по регулированию инвестиционной деятельности банков при их комплексном внедрении позволят повысить инвестиционную привлекательность и качество отечественного фондового рынка.

Дальнейшие изыскания по регулированию инвестиционной деятельности банков необходимо связать с регулированием создания оптимальных по риску и доходности инвестиционных финансовых инструментов, а также расширением инфраструктуры фондового рынка.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный интернет-сайт Банка России. URL: <http://cbr.ru/>
2. Официальный интернет-сайт Российской газеты. URL: <http://www.rg.ru/2012/09/14/megaregulator-site.html>
3. Колесов П.Ф. Влияние государственного регулирования инвестиционной деятельности на уровень конкурентоспособности российских банков. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1036>
4. Официальный интернет-сайт Московской биржи. URL: <http://rts.micex.ru/>
5. Официальный интернет-сайт Московской фондовой биржи. URL: <http://www.mse.ru/>
6. Официальный интернет-сайт Российского Фонда Прямых Инвестиций. URL: <http://rdif.ru>

#### DIRECTIONS OF REGULATION OF THE INVESTMENT ACTIVITY OF STOCK MARKET PARTICIPANTS

© 2013

A.V. Ramazanov, candidate of economical sciences, assistant professor of the chair «State and municipal finance» Kazan (Volga) Federal University, Kazan (Russia)

*Annotation:* The article shows the necessity of regulation of the investment activity of banks, identified current problems in regulation. The questions of development of mega-regulator, the proposed system of regulation of the financial infrastructure of Russia. In connection with the low investment activity of the participants of the domestic stock market are given recommendation on the improvement of the regulation of investment operations.

*Keywords:* regulation; investment activity; commercial banks; the securities market; financial instruments; the megaregulator.

УДК 658.62

#### КЛАССИФИКАЦИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ПО СЕГМЕНТАМ РОССИЙСКОГО РОЗНИЧНОГО РЫНКА

© 2013

О.Н. Романенкова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг и логистика» Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва (Россия)

*Аннотация:* Анализируются показатели розничной торговли российского ретейла в различных сегментах. Рассматриваются существующие виды барьеров, с помощью которых предпочитают ограничивать конкуренцию розничные сети, а также детально проанализированы выделенные автором четыре основных сегмента согласно направлениям бизнес-деятельности.

*Ключевые слова:* оборот розничной торговли, управление сетевым ретейлом, классификация торговых сетей, лидеры сегмента.

В последние годы оборот розничной торговли в России демонстрирует устойчивый рост. В 2007—2008 гг. ежегодно показатели увеличивались больше чем на четверть. В 2009 г. произошло лишь незначительное за-

медление темпов роста до 4,9%. По итогам 2010 г. оборот розничной торговли составил 16 435,8 млрд. руб., что на 12,6% больше показателя предыдущего года. В феврале 2011 г. он достиг 1 346,2 млрд. руб., что в то-

варной массе составляет 103,3% к соответствующему периоду предыдущего года.[1]

Розничная торговля — социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей людей путем свободного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя.

Розничные сети (ритейлер) создаются в интересах как продавцов, так и, прежде всего, производителей, стремящихся занять свою долю рынка сбыта и обеспечить себе гарантированный сбыт производимой продукции. Основным критерием эффективности является объем продукции, продаваемый через конкретную розничную сеть. Важную роль играют еще два дополнительных критерия: доля рынка и узнаваемость торговых брендов. Именно они обеспечивают объемы продаж и самым непосредственным образом влияют на них.

Если выполнение последнего достигается массовой рекламной кампанией, то на первые два существенно влияет количество магазинов в сети и их возможности по продаже товара. Но, поскольку рынок имеет определенный уровень спроса, то не всегда увеличение количества магазинов ведет к росту объема продаж всей сети. Часто ритейлер открывает новые точки и форматы для занятия географических позиций, дабы не дать конкурентам проникнуть в свободные ниши.[2]

При создании розничной сети следует правильно сочетать различные формы торговли, отводя каждой свое место в зависимости от ее специфики. Весь товар, в конечном счете, продается через розницу (или интернет-магазины с доставкой клиенту), именно она является основой торговли. Розничную сеть следует рассматривать как единый канал товародвижения со всеми его атрибутами — определенным типом товара, его рекламным обеспечением и участниками канала, продвигающими товар на рынок конечного потребителя.

Торговые сети с небольшим ресурсным запасом вынуждены экономить его. Поэтому они предпочитают ограничивать конкуренцию с помощью:

- системы рекомендованных цен;
- географического деления;
- ограничения прав продажи в узком кругу посредников;
- грамотной организации рекламной кампании.

Управление торговыми розничными сетями — целостная система управленческих решений по рыночному участию компании через обособленную сеть независимых торговцев под знаком единого бренда с единой маркетинговой стратегией.

Управление сетевым маркетингом из единого центра позволяет увеличивать выручку в результате снижения совокупных затрат на маркетинговые коммуникации, осуществлять оптимизацию маршрутов движения и экономное использование мобильного транспорта, организовывать кампании PR в целях успешного позиционирования и укрепления репутации. Единые стандарты цен и качественного обслуживания создают круг постоянных покупателей и привлекают новых. В результате сеть растет и развивается.

Маркетинг корпоративных сетей торговли — комплексная система элементов, направленная на увеличение объема сбыта и корпоративного влияния в целевом сегменте для формирования института лояльных клиентов [3].

Главное в системе управления сетевым маркетингом — непротиворечивость целей основных партнеров по бизнесу, понимание взаимных интересов и стремление к усилению конкурентных позиций.

Цель сетевого торгового маркетинга — максимальное удовлетворение запросов клиентов и достижение прочных позиций на рынках сбыта в результате слаженной работы корпоративной сети магазинов.

Концепция сетевого торгового маркетинга направлена на привлечение покупателей с различными доходами за счет гибкой ценовой политики, удобства территори-

ального расположения, эффективных коммуникаций, корпоративных стандартов обслуживания.

Потребители в нашей стране не слишком различают форматы магазинов, чему способствовали сами ритейлеры — в погоне за разнородным клиентом позиционирование размывается, в рамках одной сети и одного бренда появляется множество различных магазинов.

В России первые магазины сетевой торговли появились в 1993 г. В первую очередь они охватили продуктовый рынок в рамках всем известных сетей компаний «Копейка», «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой континент». Признанные лидеры сетевой торговли в РФ — это магазины «Эльдорадо», салоны связи «Евросеть», гипермаркеты «МЕТРО», «Ашан», супермаркеты «АТАК», «М.Видео», «Лента», дискаунтеры «Магнит», «Пятерочка», мультиформатные компании «Перекресток», «Седьмой Континент», «Копейка».

Корпоративная торговая сеть — целостная система оценочных показателей (выручки и затрат) работы организации розничной торговли, направленной на оказание услуг населению с целью максимального удовлетворения запросов клиентов и достижения прочных позиций на рынках сбыта.

Сетевые показатели корпоративных торговых предприятий — показатели, характеризующие объединение по количеству магазинов, формату, ассортименту, ценообразованию, коммуникационному обеспечению и т.д.

Ниже представлена классификация торговых сетей по сегментам российского розничного рынка, которая будет особенно полезна для оптовых продавцов-посредников. Согласно направлениям бизнес-деятельности выделяются четыре основных сегмента.

1. Retail R (российские продуктовые розничные сети). Объемы в сегменте: российский рынок розничной торговли продовольственными товарами оценивается приблизительно (2006 г.) в 100 млрд. долл. Розничный оборот г. Москвы составил около 20 млрд. долл. В среднем столичные ритейлеры увеличили свой оборот в 2004 г. на 58,1%, тогда как у региональных этот показатель в пять–семь раз меньше. В настоящее время на современные форматы розничной торговли приходится 29% рынка (для сравнения: в странах Западной Европы этот процент в 2—2,5 раза выше). По мнению экспертов, через два-три года современные форматы способны занять до 50% московского рынка.

Лидеры в сегменте: «Пятерочка» (1105 млн. долл., 460 магазинов), «Магнит» (997 млн. долл., 1019 магазинов), «Перекресток» (766 млн. долл., 97 магазинов), «Седьмой Континент» (495,8 млн. долл., 85 магазинов), «Лента» (451 млн. долл., 49 магазинов), «Копейка» (420 млн. долл., 72 магазина), «Виктория» (385 млн. долл., 100 магазинов), «Патэрсон» (250 млн. долл., 45 магазинов). Первые пять компаний занимают примерно 5 % общего рынка розничной торговли и около 12% рынка «цивилизованной розничной торговли».

Особенности сегмента: российские продуктовые розничные сети активно развиваются, и в ближайшее время будут контролировать до 40—50% общего рынка розничной торговли. Однако с точки зрения логистики эти компании ориентированы на создание собственных распределительных центров или перекаладывание логистических расходов на своих поставщиков.

2. Розничные торговые центры. Объемы в сегменте: емкость российского рынка DIY оценивается приблизительно в 5–6 млрд. долл., из которых на рынок г. Москвы приходится около 2–2,5 млрд. долл. Емкость петербургского рынка товаров для дома — около 500 млн. долл., объем рынка растет на 30–40% в год, однако эксперты говорят о приближающейся стагнации. Рост сетевых структур будет происходить за счет перехода покупателей со строительных рынков. До 70% рынка приходится на строительные рынки («Каширский двор» — 18%, «Синдика-О» — 9%, «Ярмарка 41 км» — 6%, «Трактор-Терминал» — 3%). В перспективе, строительные рынки

будут перемещаться в крытые помещения.

Лидеры в сегменте: «Старик Хоттабыч» (150 млн. долл.), Leroy Merlin (2 магазина, 6,57 млрд. евро), OBI (75 млн. долл.), Marktkauf (35 млн. долл.), «Твой Дом», «ТвойДоДыр». Доля рынка, занимаемая лидерами — первые четыре компании занимают примерно 15% рынка, оставшаяся часть приходится на строительные рынки и мелкие магазины.

Особенности сегмента — доля ведущих компаний в обозримом будущем станет возрастать за счет вытеснения более мелких игроков и строительных рынков. В перспективе выход на рынок западных сетей: Kingfisher (владеет более 550 магазинами в странах Европы и Азии под брендами B&Q, Castorama, Brico Deport и Screwfix Direct; оборот в 2004 г. составил около 16 млрд. долл.), Kesko (купили сеть «Строймастер» в Санкт-Петербурге, сеть магазинов DIY под марками K-Rauta и Rautia в Финляндии, Швеции, Эстонии, Латвии и Литве насчитывает 234 магазина; их оборот в 2004 г. составил около 1,1 млрд. евро).

3. Retail Z (западные продуктовые розничные сети). Объемы в сегменте: X5 Retail Group N.V. (оборот в 2006 г. 3,551 млрд. долл.), AUCHAN (620 млн. долл.), METRO (1500 млн. долл.), REAL (оборот 8,2 млрд евро), Wall-Mart (оборот 250 млрд. долл.).

Лидеры в сегменте — X5 Retail Group N.V., METRO, AUCHAN. Доля рынка, занимаемая лидерами: три компании занимают примерно 3% общего рынка розничной торговли.

Особенности сегмента: западные продуктовые сети активно развиваются в России. В отличие от российских продуктовых розничных сетей, часть западных компаний активно пользуется услугами логистических операторов (AUCHAN — FM Logistic). В перспективе активный захват российского рынка западными сетями Carrefour (оборот 90 млрд. долл.), Aldi (оборот 35 млрд. долл.), Lidl (оборот 22 млрд. долл.), Rewe (оборот 50 млрд. долл.), Intermarche (оборот 40 млрд. долл.).

4. Consumer electronics (Hi-Tech products), Telecom (производители, торговые сети и дистрибуторы высокотехнологичной продукции и бытовой электроники). Объемы в сегменте (домашняя техника и компьютеры): объем розничного рынка домашней техники с учетом компьютеров в 2006 г. оценивается в 11–13 млрд. долл. Объемы в сегменте (сотовые телефоны): объем рынка розничных продаж сотовых телефонов в 2005 г. составил 36 млн. шт., или 5,5 млрд. долл. В конце 2004 г. доля десяти крупнейших розничных сетей достигала 40%, в конце 2005 г. первая десятка контролировала уже 65% рынка. Доли основных ретейлеров на сотовом рынке в 2006 г. распределялись следующим образом: сохраняет лидерство «Евросеть» (около 20%), за ней следует ее главный конкурент «Связной» (около 13%), далее Dixis, «Беталинк», Divizion, «Телефорум», «Сверен» и «Цифроград» (около 7%). В России по франчайзинговой схеме работают 15–20% магазинов по продаже сотовых телефонов. На региональные рынки приходится до 75% от всего объема продаж мобильных телефонов. Рынок ждет консолидация и укрупнение лидеров. Доли по производителям: Samsung — 25,28% рынка, Motorola — 21,26%, Nokia — 19,69%, Sony Ericsson — 11,5%, Siemens — 9,29%, LG — 6,17%, Philips — 1,77%, Pantech — 1,47%, Alcatel — 0,87%, Panasonic — 0,82%. Объем серого рынка равнялся 8,7%.

Лидеры в сегменте: «Эльдорадо» (2,471 млрд. долл.), «М.Видео» (962 млн. долл.), «Техносила» (450 млн. долл.), «Мир» (330 млн. долл.), «Евросеть» (970 млн. долл., 1650 салонов), «Связной» (663,3 млн. долл.), Dixis (313,6 млн. долл., 212 салонов), «Эльдорадо», «М-Видео», Electrolux, Voxtel, 3 Com, Philipsound, «ТехноСила», «МИР», Евросеть», «Связной», «Бета Линк», Dixis, «Media Markt/Saturn», Robert Bosch, Philips, Samsung, Sony, LG, Electrolux, Merloni, Panasonic, Nokia, Motorola, «Шнайдер», «Электрик», «Kodak».

Доля рынка, занимаемая лидерами: первые четыре компании занимают около 35 % рынка.

Особенности сегмента — доля ведущих компаний в обозримом будущем будет возрастать за счет вытеснения более мелких игроков и неорганизованной торговли. Сегмент можно считать полностью охваченным.

Для решения задачи завоевания преимущественной доли рынка в условиях жесткого противодействия конкурентов рекомендуется использовать категориальную методику установления цены. Данное ценообразование формируется по разбивке товаров на четыре категории:

1) категория А — товары по сверхнизким ценам; в нее входят наиболее часто покупаемые товары (traffic builder) и часть брендов-лидеров, которые относятся к KVI (от английского *Known Value Item* — товары известной стоимости.); по этим товарам предполагается поддерживать цены ниже, чем существующая минимальная цена у конкурентов;

2) категория В — ежедневно низкие цены EDLP (ценовая стратегия «низкие цены каждый день» - от английского *Every Day Low Prices*); к ней отнесены товары, обладающие значительной «эластичностью» спроса, а также марки лидеры, по которым минимальный порог цены «на полках» зафиксирован в договорах; по этим товарам предполагается поддерживать цены не выше, чем «в среднем» у конкурентов; механизм расчета цены на товар таков: определяется среднее арифметическое двух минимальных цен на этот товар среди «прямых» конкурентов;

3) категория С — с допущением метода ценового диапазона (EDLP); в нее попадает весь остальной товар, не вошедший в вышеописанные группы, за исключением собственных торговых марок; механизм расчета цены будет основываться на среднем арифметическом цен всех прямых конкурентов, а конечная цена на такой товар не должна быть выше, чем на 5% от расчетной;

4) категория D — в эту категорию попадают private label и non-food; цены на товары private label фиксируются на определенный период, ориентированы на эластичность спроса на данные товары и определяются на основе следующих принципов: цена на полке на 5–10% ниже цены брендов, а торговая наценка на 10–15% выше торговой наценки на бренды.

На самом деле розничная атмосфера в России — одна из самых динамично развивающихся и привлекательных в мире. Минпромторг России утвердил стратегию развития торговли в РФ на 2011–2015 гг. и период до 2020 г., которая направлена на создание современного высококонкурентного рынка в данной сфере. С приказом об утверждении стратегии можно ознакомиться на сайте министерства. Цель стратегии — максимально полное удовлетворение потребностей населения в услугах торговли путем создания эффективной товаропроводящей инфраструктуры, соответствующей требованиям инновационного сценария развития экономики РФ.

Стратегия развития торговли РФ предполагает увеличение доли современных форматов в розничном обороте страны до 60–80% к 2020 г. против 35% в 2008 г., а доли пяти крупнейших игроков — до 35–50%. Предполагается также, что обеспеченность площадями современного формата из расчета на тысячу человек должна вырасти с 73 м<sup>2</sup> в 2008 г. до 120–150 м<sup>2</sup> в 2015 г., и до 200–300 м<sup>2</sup> в 2020 г. В стратегии показаны среднегодовые темпы роста оборота оптовой торговли в РФ: с 2000 г. они составляли 8,5% в год, в то время как розничной — только 9,7%. Объемы оборота в 2010 г. достигли показателя в 31,5 трлн. руб. для оптовой торговли и 16,4 трлн. руб. — для розничной. Ожидается, что реализация стратегии позволит увеличить к 2015 г. оборот оптовой и розничной торговли до 80,1 - 84,2 трлн. руб. При этом доля сетевой торговли в обороте розничной торговли достигнет к 2015 г. 35-45% и 55-65% к 2020 г. против 20% в 2008 г.

Реализация стратегии осуществляется в три этапа. На

первом этапе развивалась институциональная база. Все мероприятия, которые осуществлялись на первом этапе, не потребовали дополнительного государственного финансирования и были направлены на совершенствование институциональной базы для эффективного развития отрасли.

Ожидается, что второй этап (2012—2013 гг.) будет характеризоваться активным ростом отрасли, обусловленным общим восстановлением экономики, снижением административных барьеров, реализацией региональных программ развития торговли.

В начале третьего этапа (2014—2019 гг.) будет проведен анализ тенденций развития внешней среды и эффективности реализации стратегии. Как отмечается, результаты проведенного анализа станут основанием для внесения в документ необходимых корректировок.

По данным Росстата, оборот розничной торговли в России в январе—мае 2011 г. составил 7 трлн. 182,4 млрд. руб., что на 5,2% больше по сравнению с аналогичным периодом 2010 г. В мае 2011 г. оборот розничной торговли равнялся 1 трлн. 525,4 млрд. руб., что больше на 5,5% по сравнению с маем 2010 г. и на 2,4% по сравнению с апрелем 2011 г. В структуре оборота розничной торговли в мае текущего года 51,7% составляли непродовольственные, 48,3% — продовольственные товары. Удельный вес торговых организаций и частных

предпринимателей, работающих в стационарной торговой сети, в общем объеме оборота розничной торговли в мае 2011 г. составлял 88,8%, а доля рынков и ярмарок — 11,2%.

Одно из основных различий между отечественными и западными сетевыми структурами состоит в том, что последние, обладая огромными финансовыми ресурсами, могут вести агрессивную маркетинговую политику. Открытие магазинов в других странах является главным направлением развития западных торговых сетей, причем проникновение на рынок осуществляется как путем покупки существующих магазинов, так и посредством строительства своих собственных. В связи с этим ведущие московские объединенные торговые сети активно продолжают региональную экспансию.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. РБК Исследования — URL: <http://marketing.rbc.ru>
2. Кареев А. В. Больше товаров хороших и разных // Российское предпринимательство. 2007. №8 (2). С. 77.
3. Романенкова О.Н., Сияева И.М. Маркетинг инноваций в сфере торговли: теория, методология, практика: Монография. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012. - 189 с.
4. <http://www.mooyo-delo.ru/> - Всероссийское торговое издание «Мое дело. Магазин».

#### CLASSIFICATION RETAILERS SEGMENT RUSSIAN RETAIL MARKET

© 2013

**O.N. Romanenkova**, candidate of economical sciences, assistant professor of the chair «Marketing and Logistics»  
*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow (Russia)*

*Annotation:* Analyzes the performance of the Russian retail retailers in various segments. Examines existing types of barriers in which prefer to restrict competition retailers, analyzed in detail by the author selected four main segments according to the direction of business.

*Keywords:* retail trade, retail management, classification of retail, segment leader.

УДК 338.465

#### КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

© 2013

**Ю.Ю. Савченко**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
*Рубцовский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»,  
Рубцовск (Россия)*

*Аннотация:* Особое значение в условиях экономики нового типа приобретает создание вузом личностно-профессиональных, командных и корпоративных компетенций, отражающих состояние потребительского рынка и основные тенденции его развития, что позволяет субъектам бизнеса эффективно удовлетворять свои потребности.

*Ключевые слова:* образовательные учреждения, вуз, создание инновационных компетенций, интеграционные процессы между вузами и бизнесом.

Продукты вуза должны разрабатываться с учетом технологии кастомизации, гармонично соединяя типовые технологии с индивидуальным подходом к каждому заказчику, применяя индивидуально-ориентированные и компетентно-ориентированные технологии, прежде всего, при создании «опережающего» продукта. Одновременно следует выполнять диагностику состояния и прогнозирование перспектив развития потенциальных потребителей продуктов вуза, оценивать их стратегические ориентиры, положение и перспективы на рынке. Мониторинг на основе диагностики и аналитической деятельности вуза создает необходимые обратные связи синергетического управления при сравнительно широкой доступности информации.

Системный анализ с позиций синергетики поможет вузу детально рассмотреть характеристики конкретной, сложной, открытой социально-экономической системы региона и ее внешней среды, определить направления исследований и разработок, позволяющих при наличии процессов интеграции преодолеть спады и кризисные явления, реализовать инновационные преобразования, создавая качественно новый уровень развития региона за счет повышения продуктивности, конкурентоспособ-

ность, улучшения динамических способностей бизнес-сообщества региона путем создания новые ключевые компетенции.

Формируемая вузом гибкая и мобильная система создания инновационных компетенций, интегрированная в новые инфраструктурные элементы и формы взаимодействия науки, вузов и бизнеса, ориентированная решение проблем инновационного развития региона, предполагает особую организацию концепция маркетинговой деятельности и разработки маркетингового инструментария, способного обеспечить процессы создания и продвижения продукта вуза.

Создание продуктов вуза должно происходить через реализацию синергетического управления в интегрированной структуре, представленной на рисунке 1.1. При этом каждый из субъектов (рис. 1.1, 1.2), используя многочисленные и разнообразные коммуникации, может стать активным участником процесса, в том числе играть роль аттрактора, хотя, в большинстве случаев основными активными участниками управления остаются вузы.

Формируемые инновационные структуры складывается по поводу непротиворечиво совмещаемых ин-