ТИПОВАЯ МОДЕЛЬ КОММУНИКАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОРУМОВ

Садулло Салахов
заместитель начальника Управления Министерства инвестиций, промышленности и торговли
https://doi.org/10.5281/zenodo.18360215

Аннотация. *В статье рассматривается практическая проблема, с которой регулярно сталкиваются органы государственного управления при подготовке и проведении международных инвестиционных мероприятий: накопленный опыт сотрудников остаётся в значительной степени персонализированным и редко оформляется в виде воспроизводимых управленческих решений. На примере международных инвестиционных форумов показано, что отсутствие типовой модели коммуникационного менеджмента приводит к фрагментарности действий, избыточной зависимости от отдельных исполнителей и снижению управляемости инвестиционного процесса. В работе предлагается детализированная типовая модель коммуникационного менеджмента международного инвестиционного форума, ориентированная не на формальное «освещение мероприятия», а на сопровождение инвестора от первого контакта до подписания соглашений и дальнейшей проектной реализации. Научная новизна исследования заключается в разработке процессной управленческой модели, встроенной в инвестиционный цикл государства и нацеленной на достижение конкретных управленческих результатов.*

Ключевые слова: *коммуникационный менеджмент, государственное управление, инвестиционная политика, международный инвестиционный форум, типовая модель, институционализация опыта.*

Введение

Международные инвестиционные форумы за последние годы стали одним из основных инструментов государственной инвестиционной политики. Однако на практике они нередко продолжают восприниматься как разовые событийные проекты, основная задача которых - представить страну и продемонстрировать интерес со стороны зарубежного бизнеса. Такой подход слабо отражает реальную функцию форума в инвестиционном цикле и занижает требования к качеству коммуникационного управления.

Форум - это не только презентация возможностей. Это точка входа инвестора в систему государственного управления, первый тест на её управляемость, согласованность и способность доводить заявленные намерения до конкретных решений.

Именно на этом этапе формируется базовое доверие, снижается неопределённость и закладываются предпосылки для последующих переговоров и проектной работы. В научной литературе всё чаще подчёркивается, что конкурентоспособность государств в глобальной инвестиционной среде определяется не столько набором льгот или ресурсной базой, сколько качеством институциональных коммуникаций. П.Друкер, например, связывал эффективность управления в сложных системах со способностью организаций превращать практический

опыт сотрудников в устойчивые и воспроизводимые управленческие решения. Для государственного управления это особенно актуально: здесь цена ошибок выше, а горизонт ответственности значительно длиннее, чем в корпоративном секторе.

На практике подготовка и проведение международных инвестиционных форумов в государственных органах опирается на значительный практический багаж профильных подразделений. Этот опыт накапливается годами, передаётся внутри команд и часто существует в виде негласных правил, устоявшихся подходов и личных контактов. Однако без формализации он остаётся уязвимым: при смене состава исполнителей или расширении масштаба мероприятий управляемость резко снижается. В результате коммуникационный менеджмент сохраняет операционный характер и не в полной мере используется как инструмент реализации инвестиционной политики.

Эмпирическая база и подход к исследованию

Эмпирическую основу исследования составили материалы практической деятельности органов государственного управления в сфере организации и коммуникационного сопровождения международных инвестиционных мероприятий, включая Ташкентский международный инвестиционный форум. В анализ были включены рабочие и аналитические материалы, формируемые в процессе подготовки и проведения форумов, а также сопутствующие документы, используемые в ходе переговоров и взаимодействия с инвесторами и средствами массовой информации. В ходе работы обобщались элементы практического опыта, зафиксированные в организационных планах, коммуникационных материалах, презентациях инвестиционных проектов, медиаконтенте и внутренних управленческих документах.

Эти материалы не образуют единого утверждённого регламента и формируются в рамках текущей деятельности профильных подразделений и проектных команд.

Именно отсутствие формализованной типовой модели коммуникационного менеджмента международных инвестиционных мероприятий определило исследовательский подход. Задача заключалась не в описании отдельных кейсов, а в аналитическом обобщении накопленного практического опыта и его трансформации в типовую модель, пригодную для воспроизводства и внедрения в деятельность органов государственного управления.

Коммуникационный менеджмент в инвестиционной политике

Современные подходы к публичному управлению рассматривают коммуникации как стратегический ресурс государства. В рамках теории стратегических коммуникаций взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами трактуется как управляемый процесс, ориентированный на достижение конкретных результатов. В инвестиционной сфере таким стейкхолдером выступает инвестор, чьё решение формируется под воздействием не только экономических расчётов, но и институциональной среды, в которую он входит. Дж.Грюниг рассматривал коммуникационный менеджмент как процесс выстраивания долгосрочных, доверительных отношений между организацией и её аудиториями. В контексте инвестиционной политики это означает необходимость системного сопровождения инвестора на всех стадиях взаимодействия - от первого контакта до практической реализации проекта. Разовые коммуникационные усилия без последующего сопровождения в данном случае не работают.

Исследования в области nation branding и инвестиционного маркетинга также подтверждают, что демонстрация институциональной зрелости, прозрачности и готовности к сопровождению проектов является важным нематериальным фактором инвестиционной привлекательности. В этой логике международные инвестиционные форумы выступают не просто как «витрина» инвестиционного потенциала, а как один из ключевых элементов коммуникационного менеджмента инвестиционного цикла.

Практический опыт как управленческий ресурс

Практика организации международных инвестиционных форумов показывает наличие развитых организационных и коммуникационных решений, охватывающих широкий спектр задач - от подготовки контента и приглашения инвесторов до сопровождения переговоров и фиксации достигнутых договорённостей.

Эти решения формируются в процессе подготовки конкретных мероприятий и находят отражение в детализированных планах мер, дорожных картах и внутренних рабочих документах. Вместе с тем, как отмечал Г.Минцберг, практический опыт без концептуального осмысления остаётся на тактическом уровне и не превращается в стратегический актив организации. В условиях государственного управления это приводит к тому, что успешные коммуникационные практики не всегда становятся частью институциональной памяти и вынужденно воспроизводятся заново при каждом новом мероприятии. Следовательно, научная задача заключается не в описании отдельных форумов, а в выявлении и формализации управленческой логики, лежащей в основе успешных практик, с последующей трансформацией этой логики в типовую модель коммуникационного менеджмента.

Типовая модель коммуникационного менеджмента международного инвестиционного форума

Предлагаемая типовая модель рассматривает международный инвестиционный форум как коммуникационно -инвестиционный проект, встроенный в инвестиционный цикл государства. В отличие от регламентов и календарных планов мероприятий, модель фиксирует не перечень действий, а систему управленческих решений и коммуникационных инструментов, направленных на достижение инвестиционного результата. Подготовительный этап ориентирован на формирование управляемого инвестиционного интереса.

Ключевым коммуникационным продуктом на этом этапе выступает промо-видеоролик страны, который задаёт общее позиционирование форума и формирует у инвестора первичное представление о стабильности, институциональной зрелости и готовности к сотрудничеству. Важно, что данный продукт работает не сам по себе, а как часть общей коммуникационной рамки.

Существенную роль играет проектирование тематических панельных сессий, смещённых от декларативных выступлений к обсуждению практических аспектов инвестиционного климата. В рамках таких сессий представляются конкретные инвестиционные предложения - проекты с обозначенной стоимостью входа, мерами государственной поддержки, налоговыми и таможенными льготами, преференциями и возможными механизмами гарантирования. Принципиально новым элементом модели является закрепление за инвестиционными проектами персонального инвестиционного менеджера от государства. Для инвестора это постоянная точка контакта и источник

координации, снижающий институциональную неопределённость и повышающий управляемость процесса.

Практика показывает, что отсутствие такого менеджера существенно затрудняет переход от интереса к предметным переговорам. Подготовительный этап также предполагает активное участие высшего руководства - прежде всего министра и руководителей государственных органов, отвечающих за инвестиционную политику. Их вовлечённость выступает важным коммуникационным сигналом и подтверждает политическую поддержку инвестиционных инициатив. Этап проведения форума связан с трансформацией интереса в договорённости. Коммуникационный менеджмент на этом этапе приобретает характер интенсивного управления информационными и переговорными потоками. Панельные дискуссии и pitch -сессии строятся по логике, максимально приближённой к реальным инвестиционным переговорам, с акцентом на экономическую логику проектов, наличие технико-экономических обоснований, инфраструктурную готовность и механизмы государственной поддержки.

Значимым элементом модели является организация выставки продукции и технологий ключевых отраслей промышленности. Она выполняет не только презентационную, но и коммуникационную функцию, позволяя инвесторам напрямую оценить производственный потенциал, уровень локализации и возможности кооперации с местными предприятиями.

Бизнес-форумы и B2B-встречи дополняют общую архитектуру форума, формируя пространство для горизонтальных связей и партнёрских отношений, выходящих за рамки государства как единственного посредника. Публичные коммуникации - пресс-релизы, интервью, заявления должностных лиц - синхронизируются с переговорным процессом и используются для фиксации достигнутых договорённостей. Постмероприятийный этап в модели рассматривается как критически важный. Именно здесь декларативные договорённости переходят в практическую проектную работу. Коммуникации используются для системного follow-up сопровождения инвесторов, передачи информации профильным подразделениям и координации дальнейших шагов.

Персональные инвестиционные менеджеры продолжают взаимодействие с инвесторами, обеспечивая информационную поддержку и сопровождение проектной проработки. Отдельного внимания требует аналитическая фиксация результатов форума и обновление типовой модели с учётом полученного опыта. Такой подход позволяет формировать институциональную память и обеспечивает воспроизводимость успешных коммуникационных решений.

Обсуждение и выводы

Результаты исследования подтверждают, что международный инвестиционный форум целесообразно рассматривать как элемент коммуникационного менеджмента инвестиционного цикла государства, а не как автономное событие (Osborne). Это меняет как подходы к планированию, так и критерии оценки эффективности.

Вместе с тем, практический опыт сотрудников органов государственного управления приобретает управленческую ценность только при его институционализации и трансформации в типовые модели, что соответствует положениям теории управления знаниями (Nonaka , Takeuchi). В противном случае эффективность остаётся зависимой от персонального фактора. Наконец, коммуникационный менеджмент в инвестиционной сфере должен быть ориентирован на достижение конкретных управленческих результатов -

прежде всего на подведение инвесторов к принятию решений и подписанию соглашений, что согласуется с логикой стейкхолдерского управления (Freeman).

Заключение

Разработка типовой модели коммуникационного менеджмента международного инвестиционного форума позволяет перейти от событийного подхода к системному управлению инвестиционными коммуникациями. Предложенная модель формализует практический опыт органов государственного управления и трансформирует его в устойчивый управленческий инструмент, направленный на повышение эффективности привлечения инвесторов и реализации инвестиционной политики государства.

Список использованной литературы

1. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
2. Grunig J.E., Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
3. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
4. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London: Palgrave Macmillan, 2007.
5. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.
6. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.
7. Osborne S.P. The New Public Governance? London: Routledge, 2010.
8. Kotler P., Gertner D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. Journal of Brand Management, 2002.
9. Healey P. Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies. London: Macmillan, 1997.