



Федеральное государственное образовательное
бюджетное учреждение высшего образования
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
(Челябинский филиал)

РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

МОНОГРАФИЯ

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Челябинский филиал)**

Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений

МОНОГРАФИЯ

Челябинск 2017

«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»

МОНОГРАФИЯ

**Развитие экономики и
управления в условиях
глобальных изменений**

Одобрено Ученым советом Челябинского филиала Финуниверситета

г. Челябинск
2017

УДК 338.24.01
ББК 65.05

Одобрено Ученым советом Челябинского филиала Финуниверситета

Рецензенты:

Подповетная Ю.В. – д.п.н., доцент, заведующая кафедрой «Математика и информатика» Челябинского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Лысенко Ю.В. - д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы» Челябинского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Авторский коллектив: Угрюмова Н.В. (Глава 1), Копченев А.А. (Глава 2), Перевозова О.В. (Глава 3), , Закиров Р.Ш. (Глава 4), Пигузова С.В. (Глава 5), Барчукова Т.А. (Глава 6), Бубин М.Н. (Глава 7), Зонов В.Л. (Глава 8).

Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений: монография / Челябинский филиал Финуниверситета – Челябинск: «Челябинский Дом печати», 2017. – 195с.

В монографии выполнен анализ развития экономики и управления в условиях глобальных изменений и на его основе представлены рекомендации по управлению малым и средним бизнесом в России.

Авторы определяют главные теоретические проблемы и практические аспекты сохранения устойчивости развития экономики и управления в условиях неопределенности и глобальных изменений, опираясь на накопленный опыт науки и богатый материал исследований.

Материалы монографии могут быть использованы: научно-исследовательскими структурами при рассмотрении вопросов теории и методологии современного менеджмента; менеджерами и работниками малого и среднего предпринимательства для решения задач по обеспечению эффективности деятельности; специалистами органов государственной власти при рассмотрении проблем исследования эффективного управления малым и средним предпринимательством; в учебном процессе при подготовке аспирантов, магистрантов и студентов экономических и управленческих направлений обучения.

ББК 65.05

ISBN 978-5-87184-660-5

© Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Челябинский филиал, 2017

© Коллектив авторов, 2017

© Челябинский Дом печати, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ	6
ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНЕ	34
ГЛАВА 3 КАДРОВАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	55
ГЛАВА 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА	77
ГЛАВА 5 КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНЦА	97
ГЛАВА 6 РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО АГРОМАРКЕТИНГА	120
ГЛАВА 7 АСПЕКТЫ ВЕНЧУРНОЙ ИНДУСТРИИ КАК ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	140
ГЛАВА 8 РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ	161
ЛИТЕРАТУРА	178
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	192

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений несёт в себе множество накопившихся противоречий как для ученых, так и для специалистов-практиков в поисках ответов на вопрос: как достигать более совершенных и эффективных показателей в социально-экономической сфере современной России?

В рамках заявленного вопроса актуальность представляют буквально все направления, обеспечивающие устойчивое развитие национальной экономики: реструктуризация и реинжиниринговые технологии модернизации системы управления предприятиями; стратегическое развитие интеллектуального капитала; кадровые вопросы и вопросы уровня компетентности в подготовке современных управленцев, а также вопросы развития и реформирования экономики, агропромышленного комплекса и ряд других. Авторы делают попытку детального анализа указанных вопросов и прогнозируют перспективы и возможности их дальнейшего развития.

В монографии выполнен анализ развития экономики и управления в условиях глобальных изменений и на его основе представлены рекомендации по управлению малым и средним бизнесом в России. Авторы определяют главные теоретические проблемы и практические аспекты сохранения устойчивости развития экономики и управления в условиях неопределенности и глобальных изменений, опираясь на накопленный опыт науки и богатый материал исследований.

Таким образом, аналитический обзор представленных материалов дает возможность представить масштабы рассматриваемых вопросов, их связь с развитием национальной экономики, безопасности и модернизации России в период нестабильности и глобальных изменений.

ГЛАВА 1 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Основной проблемой развития российских предприятий на современном этапе остается отсутствие быстрой ориентации на подъем производства и оживлению реального сектора экономики. Система управления большинства отечественных предприятий мало соответствует потребностям не только мирового, но и российского рынка, что приводит к неэффективности управления, к состоянию убыточности предприятий, замедляет экономическое развитие страны и затрудняет борьбу российских предприятий с зарубежными конкурентами [5].

Особый интерес в сложившихся условиях представляют мероприятия по реструктуризации хозяйствующих субъектов. Реструктуризация, при условии ее последовательного осуществления, на основе заранее выработанной программы оказывается в одинаковой степени полезной для предприятий любой сферы деятельности. Это обусловлено тем, что основой данного процесса является, прежде всего, поиск и мобилизация внутренних ресурсов, включение изменений структуры основных фондов, задолженности, ассортимента выпускаемой продукции, структуры издержек производства и обращения, системы управления предприятием.

Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта является частью общего проекта реструктуризации и при этом служит одним из важнейших резервов повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования, поскольку хорошо организованная система управления создает благоприятные предпосылки для повышения качества управленческих решений, способствующих повышению эффективности производства [5]. Опыт реструктуризации организаций подтверждает использование разнообразных средств и направлений. Объективная необходимость технического перевооружения и реконструкции производства, повышения инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования может быть реализована только при

обеспечении эффективного управления. Таким образом, можно признать, что проблема реструктуризации системы управления является важнейшей в комплексном проекте реструктуризации хозяйствующего субъекта.

Важными являются процессы реструктуризации системы управления хозяйствующего субъекта, в частности, перестройки его организационной структуры, а также различные модели и методы их практического применения. Заслуженной популярностью в технологиях реструктуризации пользуется концепция совершенствования бизнес-процессов предприятий. Учитывая прямую зависимость общей эффективности предприятия от эффективности управления, переломить негативные тенденции и улучшить ситуацию возможно, сделав управление предприятием гибким и мобильным, оперативно и адекватно реагирующим на изменения внешней и внутренней среды предприятия, то есть процессно-ориентированным [7].

По мнению экспертов, наиболее важной для отечественных предприятий является проблема низкой эффективности бизнес-процессов. Управление бизнес-процессами предприятия предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются методы совершенствования бизнес-процессов. В этой связи, можно сделать вывод о необходимости реструктуризации системы управления хозяйствующего субъекта, которая может быть достигнута при помощи использования эффективных методов, способствующих совершенствованию бизнес-процессов.

Деятельность предприятия, независимо от его размеров и срока жизни на рынке представляет собой комплекс взаимосвязанных бизнес-процессов, специфических для данного предприятия. Процесс описания и понимание бизнес-процессов способствуют эффективному управлению предприятием, улучшению цепочки всех операций и взаимодействий, достижению лучшего результата. Чтобы предприятие работало надежно и слаженно, необходимо выработать четкую последовательность каждого процесса в производственной и управленческой цепочке и ответственно контролировать выполнение всех

этапов в этой цепочке. Совершенствование бизнес-процессов позволит устранить существующие недостатки и отладить работу каждого участка и подразделения предприятия.

Совершенствование бизнес-процессов необходимо, если:

- у предприятия наблюдается стремительный рост, а управленческая структура не успевает реагировать на изменения;
- отсутствует прозрачность в вопросах ответственности и полномочий;
- пересекаются функции у различных подразделений;
- возникла идея информационной модернизации предприятия, и требуется коррекция бизнес-процессов в новых условиях;
- бизнес-процессы не стандартизированы должным образом;
- существуют проблемы привлечения инвесторов из-за нечеткой и непрозрачной структуры бизнес-процессов;
- у руководства предприятия появилось желание сделать управление (капиталом, человеческими ресурсами, проектами) более эффективным, опираясь на опыт ведущих успешных предприятий [1].

Результаты работы в области совершенствования бизнес-процессов позволят:

- достичь качественного конечного результата бизнес-процесса;
- сформировать компактную и согласованную модель бизнес-процесса;
- обеспечить содержательность действий каждого исполнителя в процессе;
- эффективно управлять бизнес-процессами.

Рассмотренная в данном разделе монографии методика проведения реинжиниринга, как кардинального метода совершенствования бизнес-процессов направлена на существенное изменение процесса и повышение результатов деятельности хозяйствующего субъекта. Данная методика

предусматривает интеграцию основных этапов внедрения системы сбалансированных показателей на методологию реинжиниринга бизнес-процессов с использованием его инструментария для достижения общих целей и задач при внедрении методов совершенствования бизнес-процессов.

Процессная модель управления предприятием состоит из инструментов горизонтального (функционального и межфункционального) планирования, организации, выполнения, контроля и анализа деятельности предприятия: технологии управления предприятием «как надо», карты бизнес-процессов, перечня регламентов, таблицы показателей с плановыми значениями, оценочных листов для должностной единицы, схемы документооборота и форм управленческой отчетности.

Совершенно одинаковых методов реализации процессного подхода на разных хозяйствующих субъектах не может быть и это естественно, поскольку каждое предприятие должно учитывать свои особенности, специфику деятельности и традиции. Общими должны являться идентификация процессов, подразумевающая описание процесса (наименование процесса, код процесса, содержание, цель, функции, место процесса в ряду других процессов, порядок выполнения процесса в виде блок-схемы или алгоритма, владелец процесса, нормативы, входы, выходы, ресурсы, измеряемые параметры процесса, плановые показатели, необходимые ресурсы), определение последовательности и взаимодействия процессов, разработка карты процессов.

Далее приводится структурная блок-схема алгоритма описания бизнес-процессов при реализации реинжиниринга(на примере управляющего процесса «Стратегическое управление»), способствующая более глубокому анализу процессов, протекающих на предприятии (рис. 1).

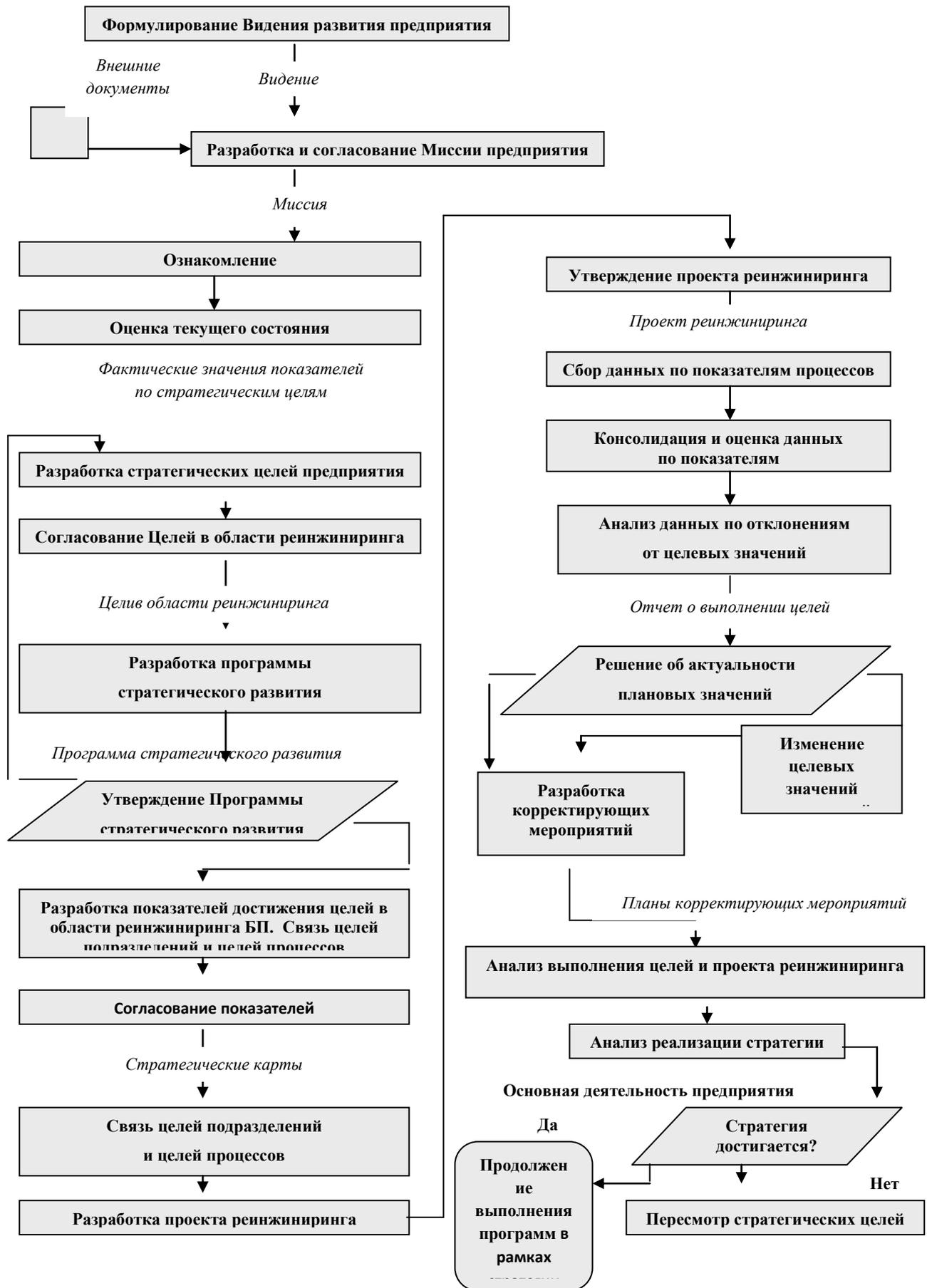


Рис. 1 – Структурная блок-схема алгоритма описания бизнес-процессов при реализации кардинального подхода к их совершенствованию

Предложенная модель реализации механизма интеграции методов совершенствования бизнес-процессов, предполагает комплексный подход с учетом двух позиций:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов может использоваться как отдельный самостоятельный метод процессного управления, направленный на коренную перестройку всей деятельности предприятия, полную реструктуризацию организационной структуры и бизнес-процессов.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов выступает как поддерживающий метод (перепроектирование отдельных бизнес-процессов) при внедрении механизма интеграции методов совершенствования бизнес-процессов. Главной его целью, в этом случае, является перепроектирование бизнес-процессов и введение новых процессов, обеспечивающих их внедрение и достижение поставленных целей.

Модель проведения реинжиниринга как отдельного, самостоятельного метода совершенствования бизнес-процессов представлена на рисунке 2 [7].

На первом этапе определяется стратегия реинжиниринга. Данный этап включает определение целей и задач реинжиниринга, исходя из общей стратегии предприятия и определение ССП для достижения целей реинжиниринга. Для реализации перечисленных задач с учетом специфики предприятий машиностроительного производства необходимо:

1. Осуществить анализ системы управления предприятием с последующим определением общей диагностики его состояния и тенденций развития.

2. Определить перспективы развития предприятия.

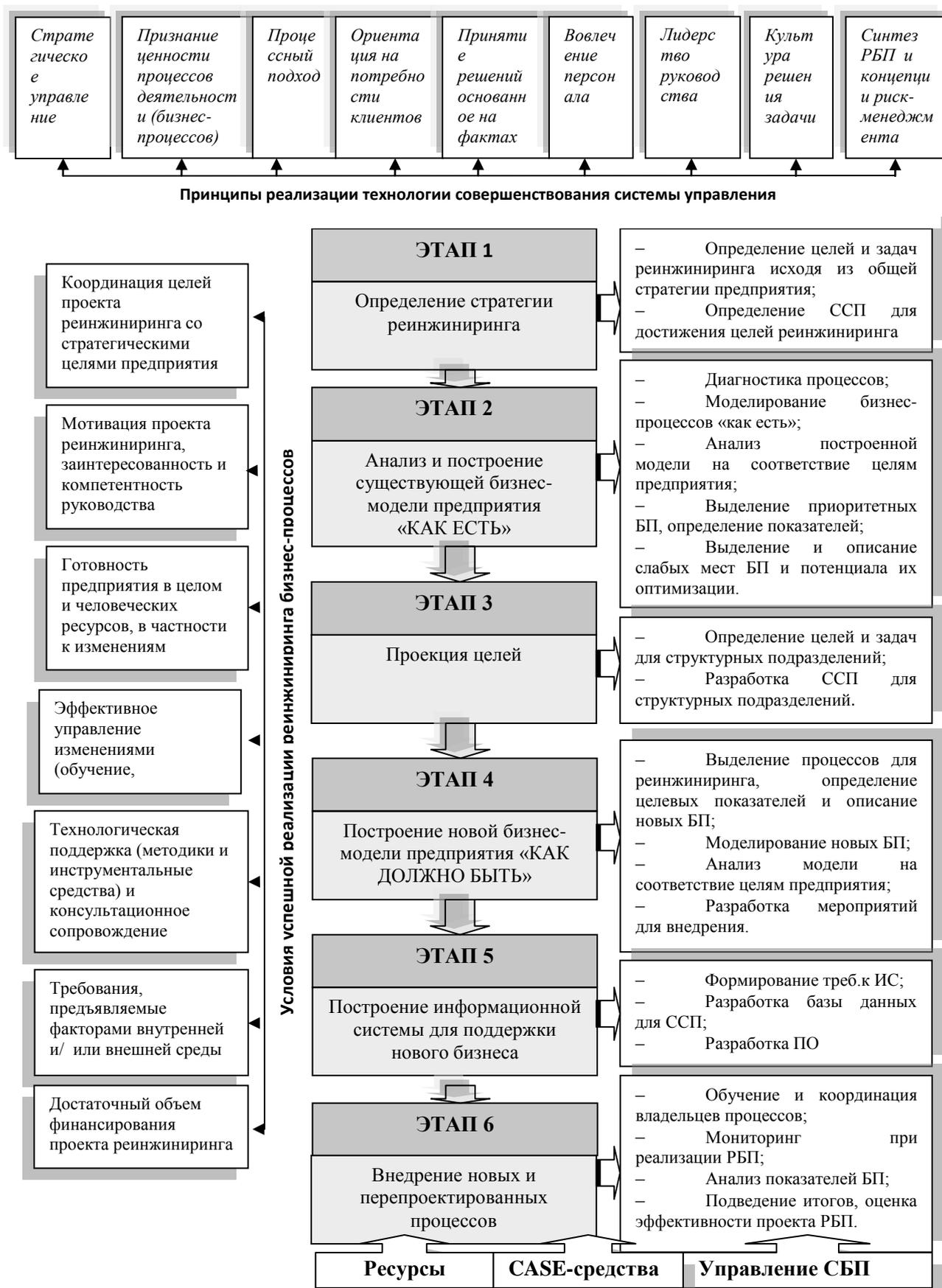


Рис. 2 – Модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов [7].

3. Выделить основные группы потребителей и их потребности.

4. Произвести анализ конкурентов

5. Определить перечень ключевых задач, последовательное достижение которых позволит предприятию двигаться в желаемом направлении.

Вторым этапом предусмотрены анализ и построение существующей бизнес-модели предприятия - «как есть». Описание бизнес-процессов, выполняемое на этом этапе, адекватно отражает смысл и назначение процессов предприятия. Алгоритм анализа и построения существующей бизнес-модели заключается в следующем:

- диагностика бизнес-процессов;
- моделирование бизнес-процессов «как есть»;
- анализ построенной модели на соответствие целям предприятия;
- выделение приоритетных процессов, определение целевых показателей;
- выделение и описание слабых мест процессов и потенциала их оптимизации.

Для определения целей развития структурных подразделений предприятия при проведении реинжиниринга необходимо ориентироваться в текущей ситуации подразделения и объективно выделять сильные и слабые стороны, поэтому для полного понимания фактической ситуации необходимо провести моделирование и анализ текущего состояния для каждой бизнес-единицы и всего предприятия в целом.

Формируемые модели должны быть наглядными и доступными для восприятия любому сотруднику подразделения, поскольку от них зависит объективная оценка существующих процессов. Анализ и построение модели «как есть» позволит: обеспечить прозрачность протекания процесса; идентифицировать слабые места и потенциал совершенствования; сформировать стратегию перехода к ситуации «как должно быть»; получить детальное представление у сотрудников о существующих проблемах предприятия, основных взаимосвязях и о своей роли в общих процессах

предприятия; обучить участников проекта методам процессного подхода; использовать модель «как есть» в качестве контрольного списка в рамках моделирования «как должно быть».

Моделированию процессов предшествует предварительный сбор данных. В процессе моделирования должны быть выявлены и идентифицированы возможные недостатки в существующей системе управления предприятием. Условием рационального анализа фактической ситуации является, прежде всего, четкая система целей и показателей предприятия. В качестве таких показателей, в данной методике, мы используем ССП предприятия, которая была разработана на первом этапе.

Таким образом, в рамках анализа фактической ситуации происходит детальная оценка созданной модели предприятия «как есть», а также выявление слабых мест и рассмотрение потенциала их оптимизации.

Задача третьего этапа заключается в проекции целей. Для каждой бизнес-единицы должны быть разработаны долгосрочные планы и сбалансированная система показателей, совместимая с показателями предприятия. Последовательно, сверху вниз по перспективам «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура/сотрудники» разрабатываются цели структурных подразделений, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии предприятия.

На этапе проекции целей необходимо осуществить координацию полученных ССП структурных подразделений с показателями всего предприятия, полученных ранее, чтобы достичь стратегического соответствия.

На четвертом этапе выполняется построение новой бизнес-модели предприятия «как должно быть». Модель «как должно быть» описывает оптимизированные бизнес-процессы и включает в себя разработку регламентов, схем информационного обмена, создание должностных инструкций. На этом этапе осуществляется разработка предложений по совершенствованию сложившихся правил и процедур, оргструктуры и информационных потоков предприятия и построение формализованных моделей деятельности

организации в представлении "как должно быть". На основе разработанных показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения целей для каждой бизнес-единицы, и анализа модели «как есть» разрабатывается набор мероприятий, с помощью которых планируется достижение целей (одно мероприятие может способствовать достижению нескольких целей, достижению одной цели может способствовать несколько мероприятий). Определяются сроки, бюджет и ответственные лица для конкретного мероприятия.

Разработка мероприятий в данной методике соответствует построению модели «как должно быть». Исходной точкой моделирования служат слабые места, выявленные на этапе моделирования и анализа, а факторами являются выделенные цели и выработанные показатели. Проведение мероприятий, таким образом, заключается в перепроектировании процессов на основе поставленных целей, а также включению новых и исключению старых процессов, которые этим целям не соответствуют.

При наличии целей, не поддержанных другими или не поддерживающих другие цели, а также таких целей, для которых сложно разработать показатели или мероприятия, необходимо проанализировать причинно-следственные связи и переформулировать либо исключить такие цели.

При проектировании модели «как должно быть» необходимо особое внимание уделить процессам, выделенным в перспективе «Бизнес- процессы» в разработанной карте целей ССП бизнес-единицы, так как именно они были созданы для достижения целей клиентской и финансовой перспектив и, следовательно, они обязательно должны быть введены в модель «как должно быть».

Пятый этап предусматривает построение информационной системы для поддержки нового бизнеса. Одним из основополагающих принципов управления, в соответствии с ГОСТом Р ИСО 9000-2001, является «принятие решений, основанное на фактах». Оценка деятельности предприятия с последующим принятием решения о кардинальном или постепенном

совершенствовании бизнес-процессов невозможно без автоматизации процессов сбора данных и проведения вычислений, т.е. нам необходима информационная поддержка управления, которая может быть реализована на основе современных информационных технологий. Информационная система - это основное звено, способствующее установлению обратной связи по управлению. Обязательным элементом в предлагаемой методике является модификация ИС подразделения с включением подсистем, обеспечивающих расчет сформированных показателей. Создание ИС должно включать разработку модели данных ССП и программного обеспечения для выполнения расчетов полученных результатов.

При проектировании программного обеспечения и базы данных для информационной системы созданная функциональная модель «как должно быть» может быть использована для выделения процессов, ориентированных на перепроектирование на базе их автоматизации. Далее на модели «как должно быть» выделенные процессы могут быть декомпозированы с помощью модели потоков данных (DFD). DFD-диаграммы, построенные для каждого из выделенных автоматизируемых процессов, представляют собой проектные решения архитектуры программного обеспечения для разрабатываемой ИС. Таким образом, одним из результатов проведения реинжиниринга станет создание ИС бизнес-единицы, что даст возможность повысить эффективность принятия управленческих решений, вывести их на новый качественный уровень, где решения принимаются на основе количественных показателей, измеряющих качество выполняемых бизнес-процессов.

Внедрение новых и перепроектированных процессов выполняется на шестом этапе. На этом этапе выполняется реорганизация структурного подразделения и внедрение ССП в его оперативную деятельность.

Основной задачей реинжиниринга как поддерживающего метода, является перепроектирование бизнес-процессов и введение новых процессов, обеспечивающих их внедрение и достижение поставленных целей. Непрерывное совершенствование бизнес-процессов должно носить

постоянный, а не разовый характер. Это вызвано тем, что по мере функционирования бизнес-процессов, в них обнаруживаются новые проблемы, возникают новые несоответствия изменяющейся окружающей среде, а также устанавливаются новые требования выполнения бизнес-процессов (качество, время, стоимость и т.д.).

В целях эффективности проведения данного процесса необходимо использование программных инструментальных средств, которое позволит автоматизировать процессы по моделированию бизнес-процессов и архитектуре информационных систем, а также по формированию документации предприятия, создание которой необходимо при внедрении системы менеджмента качества.

Существуют различные подходы к отображению модели бизнес-процессов, среди которых выделяются методологии структурного и объектно-ориентированного анализа. Структурный анализ является одной из самых известных методик, использующей так называемый подход функциональной декомпозиции, т.е. разбиение системы по функциональному назначению.

В структурном анализе используются в основном две группы средств, иллюстрирующих функции, выполняемые системой и отношения между данными. Каждой группе средств соответствуют определенные виды моделей (диаграмм), наиболее распространенными среди которых являются следующие:

- SADT (Structured Analysis and Design Technique) модели и соответствующие функциональные диаграммы;
- DFD (Data Flow Diagrams) диаграммы потоков данных;
- ERD (Entity-Relationship Diagrams) диаграммы "сущность-связь".

На первом этапе моделирования функциональность предприятия описывается в целом. Затем общая функция разбивается на крупные подфункции. Затем каждая подфункция декомпозируется на более мелкие - и так далее до достижения необходимой детализации описания. В результате получается полностью адекватная системе модель, которая позволяет наглядно представить существующие недостатки, перенаправить и усовершенствовать

бизнес-процессы, провести анализ стоимости производства, а также послужит основой для создания информационной системы.

Диаграммы потоков данных (DFD) используются для описания документооборота и обработки информации. Методология DFD может эффективно использоваться для описания процессов при внедрении процессного подхода в управление организацией, так как позволяет максимально снизить субъективность описания бизнес-процессов [6].

Методология DFD описывает:

- функции обработки информации (процессы);
- документы (стрелки), объекты, сотрудники или отделы, которые участвуют в обработке информации;
- внешние ссылки, представляющие собой источник или приемник информации, например заказчики, персонал, поставщики, клиенты, склад, которые обеспечивают интерфейс с внешними объектами, находящимися за границами моделируемой системы;
- накопители данных, это абстрактное устройство для хранения информации (справочники, документы, отчеты).

Для построения DFD традиционно используются две различные нотации, соответствующие методам Иордана-Сэрсона. Диаграммы верхних уровней иерархии (контекстные диаграммы) определяют основные процессы или подсистемы с внешними входами и выходами. Они детализируются при помощи диаграмм нижнего уровня. Такая декомпозиция продолжается, образуя многоуровневую иерархию диаграмм, до тех пор, пока не будет достигнут уровень декомпозиции, на котором процессы становятся элементарными и детализировать их далее невозможно.

Приведем классификацию программных инструментальных средств, используемых для моделирования бизнес-процессов:

- инструментальные средства создания диаграмм и инструментарий низкого уровня;

- CASE-средства структурного и объектно-ориентированного проектирования;
- структурный и объектно-ориентированный инструментарий;
- средства имитационного моделирования/анимации;
- средства стоимостного анализа бизнес-процессов;
- интегрированные многофункциональные средства.

Инструментарий первой категории носит описательный характер и имеет ограниченные возможности по графическому представлению бизнес-процессов. Он используется для построения отдельных диаграмм и не рекомендован для использования в проектах по реинжинирингу (Visio (Microsoft), MetaDesign (MetaSoftware) и др.).

Вторую категорию составляют CASE-средства структурного и объектно-ориентированного проектирования. Инструментарий этой категории создавался для проектирования информационных систем, поэтому если реинжиниринг проводится на основе информационных технологий, то целесообразность использования этих средств не вызывает сомнений. К наиболее популярным относятся (BPWin, ERWin (Platinum), RationRose (RationSoftware), Silverrun (SilverrunTechnologies)).

Для оценки существующих бизнес-процессов и формирования требований к новым моделям используется стоимостной (ABC (activity-basedcosting)) и имитационный анализ. ABC-анализ активно применяется при совершенствовании бизнес-процессов, когда необходимо получить информацию о реальной стоимости бизнес-процессов (ARISABC (IDSSheerAG), EasyABC (ABCTechnologies)). Средства имитационного моделирования и анимации обеспечивают наиболее полный анализ динамики бизнес-процессов (BPSimulator (Systemmodeling), AR1SSimulator (IDSSheerAG)). Средства проведения стоимостного и имитационного анализа определяют третью и четвертую категории.

В последнюю категорию, входят инструментальные средства, обеспечивающие максимальный объем возможностей по моделированию и

анализу бизнес-процессов. Этот инструментарий характеризуется хорошим методологическим обеспечением, предоставляет возможности работы с репозитарием бизнес-процессов и проведения различных видов анализа (стоимостного, имитационного, статистического) для совершенствования бизнес-процессов.

Встроенные средства визуализации обеспечивают возможность моделирования вариантов выполнения бизнес-процессов за небольшой промежуток времени, существенно сокращая как временные и финансовые расходы, так и возможные риски при внедрении новых бизнес-процессов. К числу наиболее популярных интегрированных многофункциональных средств в России относят ReThink (Gensym), ARIS Toolset (IDS Scheer AG).

Перечисленные выше инструментальные средства позволяют автоматизировать процесс совершенствования бизнес-процессов в приведенной методике на стадиях анализа и построения моделей бизнес-процессов, а также разработать архитектуру информационной системы управления для выделенных бизнес-процессов.

Более подробно рассмотрим программный продукт BPwin, позволяющий создавать модели процессов и поддерживающий в одной модели три стандарта (нотации) моделирования одновременно — IDEF0, DFD и IDEF3.

Каждая из этих нотаций позволяет рассмотреть различные стороны деятельности предприятия. Использование данных методологий в ходе построения моделей бизнес-процессов в виде иерархии диаграмм, обеспечивает наглядность и полноту их отображения, позволяет анализировать деятельность предприятия в трех информационных разрезах:

Первым информационным разрезом является функциональность системы. В рамках методологии IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) бизнес-процесс представляется в виде набора элементов-работ, которые взаимодействуют между собой, обмениваясь информационными и материальными потоками с помощью человеческих и производственных ресурсов, потребляемых каждой операцией. С помощью функционального

моделирования можно провести системный анализ бизнеса, сконцентрировавшись на конкретных функциях, на показателях их эффективной реализации, необходимых для этого ресурсах.

Первая диаграмма, называемая контекстной, в иерархии диаграмм IDEF0 всегда изображает функционирование системы в целом. Пример контекстной диаграммы представлен на рис. 3

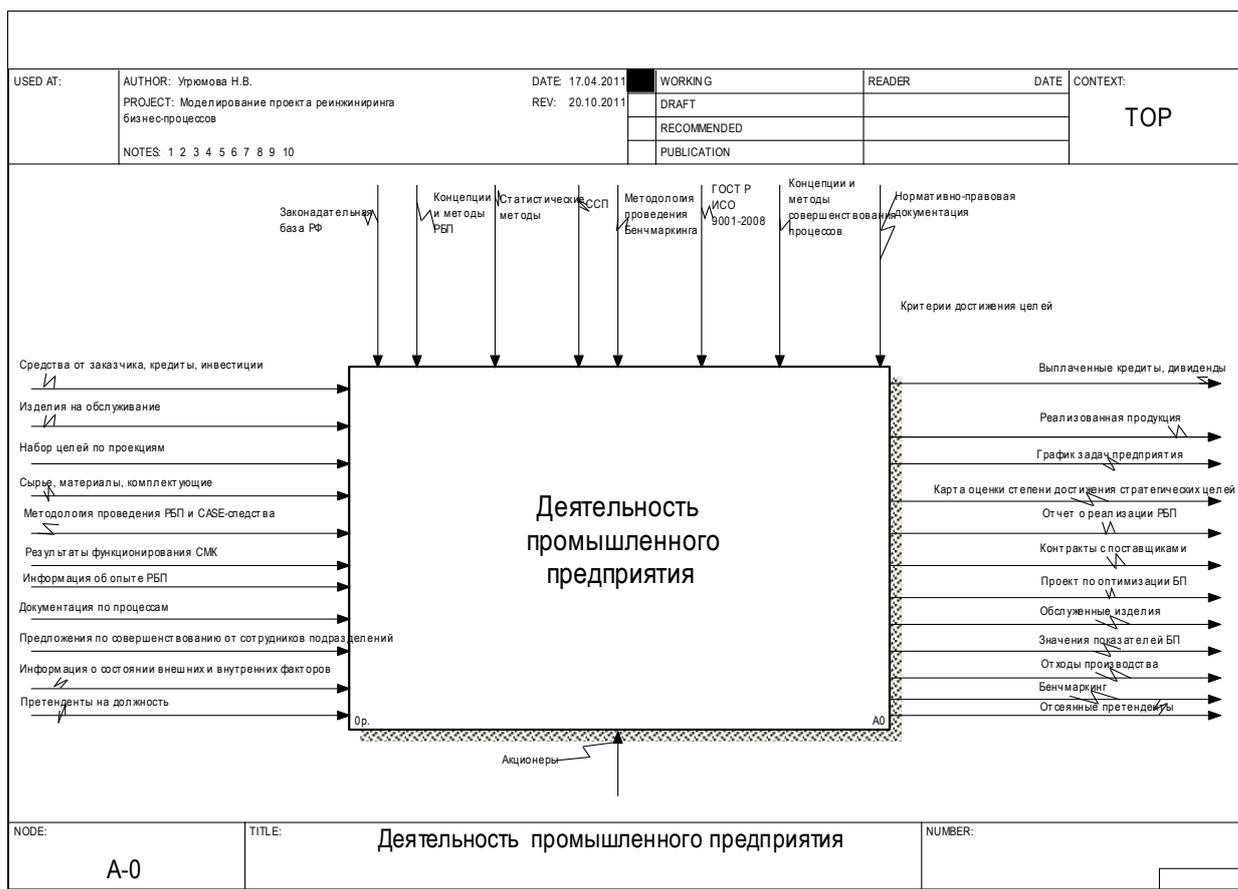


Рис. 3 - Контекстная диаграмма

В контекст входит описание цели моделирования, области моделирования, т.е. описания того, что будет рассматриваться как компонент системы, а что как внешнее воздействие и точки зрения — позиции, с которой будет строиться модель. После того как контекст описан, проводится построение следующих диаграмм в иерархии. Каждая последующая диаграмма является более подробным описанием, или как ее еще называют — декомпозицией, одной из работ на вышестоящей диаграмме (рис. 4).

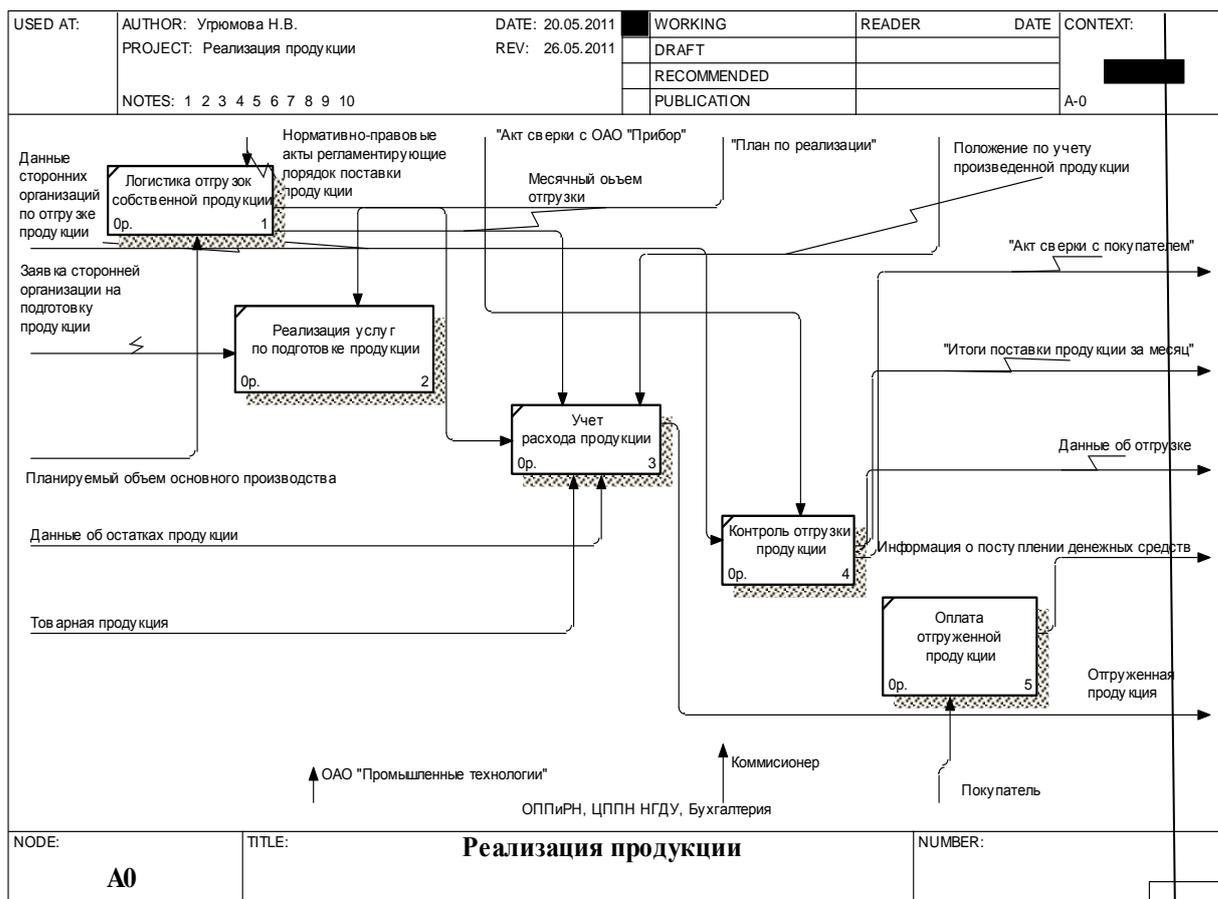


Рис. 4 - Диаграмма детализации

Второй информационный разрез — потоки информации (документооборота) в системе. Диаграммы DFD (DataFlowDiagramming) могут дополнить то, что уже отражено в модели IDEF0, поскольку они описывают потоки данных, позволяя проследить, каким образом происходит обмен информацией как внутри системы между бизнес-функциями, так и системы в целом с внешней информационной средой (рис. 5).

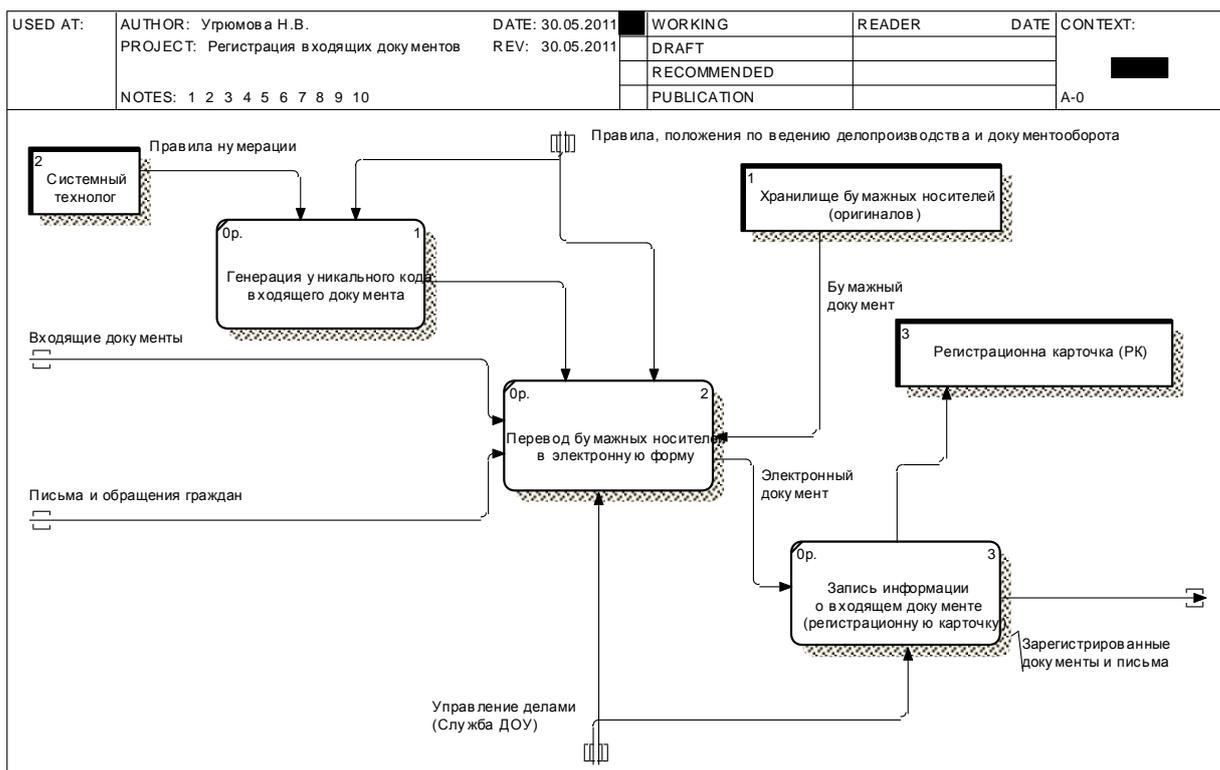


Рис. 5 - Диаграмма потоков данных

Для увеличения функциональности в данной нотации диаграмм предусмотрены специфические элементы, предназначенные для описания информационных и документопотоков, такие как внешние сущности и хранилища данных.

Третий информационный разрез — последовательность выполняемых работ. В отличие от диаграмм IDEF0 и DFD, элементы которых позволяют достоверно описать функциональность системы и организацию документооборота, описать с их помощью логику построения системы не получится.

Для описания логики взаимодействия информационных потоков, последовательности выполнения работ и сценариев взаимодействия модель дополняют диаграммами еще одной методологии — IDEF3, также называемой диаграммами workflow (рис.6).

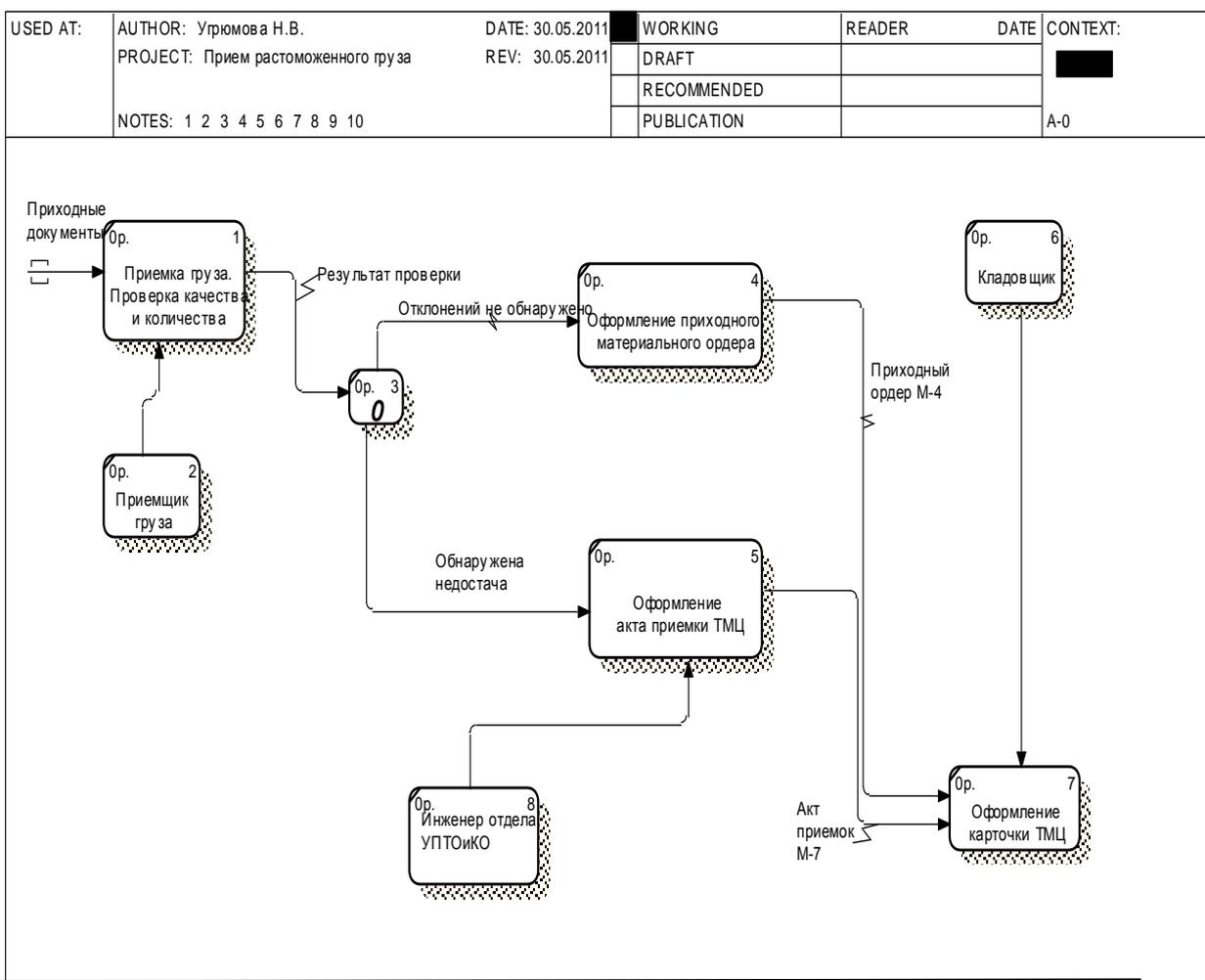


Рис.6 - Диаграмма потоков работ

В IDEF3 включены элементы логики, что позволяет аналитику моделировать и анализировать альтернативные сценарии развития бизнес-процесса. Методология моделирования IDEF3 позволяет графически описать и документировать процессы, концентрируя внимание на движении этих процессов и на отношениях процессов и важных объектов, являющихся частями этих процессов.

IDEF3 предполагает построение двух типов моделей: модель может отражать некоторые процессы в их логической последовательности, позволяя увидеть, как функционирует организация, или же модель может показывать «сеть переходных состояний объекта», предлагая вниманию аналитика, последовательность состояний, в которых может оказаться объект при прохождении через определенный процесс.

С помощью диаграмм IDEF3 можно анализировать сценарии из реальной деятельности предприятия, например, как осуществлять оформление документов при приемке груза. Каждый такой сценарий содержит в себе описание процесса и может быть использован, чтобы наглядно показать или лучше документировать бизнес-функции организации.

Проводя детализацию модели деятельности до необходимого уровня можно определить недостатки системы там, где логичность ее построения с первого взгляда не вызывает сомнения. Критериями в данном случае могут служить процессы без управления, дублирующиеся работы, неоптимальные документопотоки, отсутствие контролирующих связей между процессами и т.д. BPwin содержит в себе средства, помогающие отследить эти и другие ошибки в модели "AS IS", появляющиеся вследствие нарушения стандарта методологии.

Прежде всего, речь идет о том, что BPwin указывает на синтаксические ошибки в модели, которые могут быть вызваны неправильной организацией системы.

Таким образом, работы по совершенствованию бизнес-процессов предприятий должны сопровождаться применением современных программных инструментальных средств, позволяющих существенно облегчить и сократить время на ее реализацию. В качестве CASE-средства предлагаем использовать пакет AllFusion Process Modeler 4.1 (BPwin 4.1).

В данном разделе монографии приводится разработанный автором проект по реализации процессного подхода, в основе которого - методика механизма интеграции методов кардинального перепроектирования процессов и постепенного совершенствования существующих процессов предприятия. Проект реализации процессного подхода на промышленном предприятии представлен в виде сетевых графиков и графиков Ганта, которые в свою очередь выполнены в программных пакетах MSVisio и MSProject.

1 Проект реализации процессного подхода к системе управления хозяйствующего субъекта.

В состав работ по разработке и внедрению проекта реализации процессного подхода включены следующие этапы:

1. принятие решения о начале проекта;
2. организационно-методическая подготовка проекта;
3. разработка сети бизнес-процессов организации;
4. регламентация бизнес-процессов;
5. измерение, нормирование процессов. Мотивация персонала [7].

Ниже приводится описание каждого этапа проекта.

Этап 0 «Принятие решения о начале проекта». Данный этап является так называемой «прелюдией» перед началом внедрения проекта. На этом этапе высшее руководство предприятия принимает решение о целесообразности разработки и внедрения процессного подхода к управлению.

Этап 0 начинается с анализа системы управления предприятием, суть которого состоит в общей диагностике состояния и тенденций развития предприятия. В результате оценки управления процессами предприятия, присваиваем данному ключевому элементу по шкале зрелости 2 уровень.

Для каждого уровня зрелости предлагаются свои стратегии совершенствования системы управления предприятием.

Для 2 уровня целесообразно применять стратегии радикального преобразования и постепенного непрерывного совершенствования бизнес-процессов, что предполагает дальнейшее внедрение методики интеграции методов процессного управления.

Прежде, чем принять решение о реализации предложенной стратегии, высшее руководство должно проанализировать отчет о результатах анализа риска, в котором будет указан пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический прогнозы реализации процессного подхода.

В таблице 1 представлен список ответственных лиц за выполнение работ на этапе 0.

Таблица 1. Список ответственных лиц за выполнение работ на этапе 0

Название работы	Должность ответственного за выполнение работ
Анализ системы управления предприятием	Ведущий инженер по качеству
Выбор стратегии совершенствования системы управления	Ведущий инженер по качеству
Анализ рисков предложенной стратегии	Начальник ПЭО
Принятие решения о целесообразности разработки и внедрения проекта	Генеральный директор

В рамках реализации проекта будут решаться следующие задачи:

- сбор, обработка информации о деятельности предприятия и предоставление руководителю проекта;
- ведение документооборота проекта;
- подготовка инфраструктуры для разработки и внедрения проекта;
- содержательный анализ и согласование проектной документации, разрабатываемой руководителем проекта;
- обучение руководителей и сотрудников организации методикам процессного управления, обеспечение методического сопровождения проекта;
- выполнение проектных заданий руководителя проекта;
- контроль выполнения работ по проекту в соответствии с утвержденными планами;
- подготовка отчетности по проекту.

Задачи управления проектом решаются в рамках предложенной нами организационной структуры по управлению совершенствованием бизнес-процессов (рис. 7).

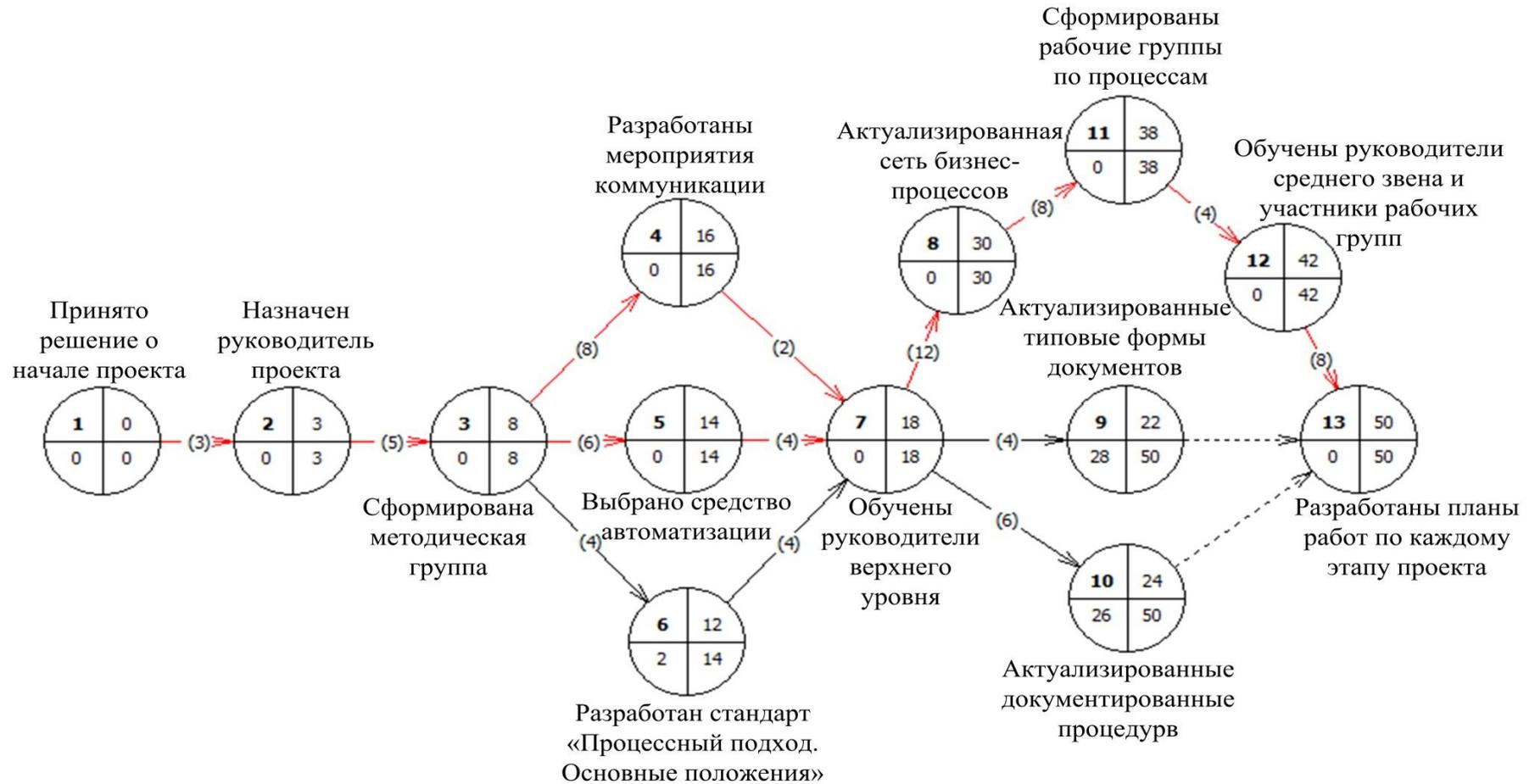


Рис.7 – Сетевой график выполнения работ по этапу 1 [7]

На этапе 1 необходимо разработать коммуникационные мероприятия в рамках проекта реализации процессного подхода, так как открытый процесс коммуникации и своевременное информирование сотрудников позволяет в значительной степени снизить сопротивляемость процессу внедрения проекта и повысить степень их мотивированности.

Разработку системы коммуникаций желательно осуществлять с применением средств автоматизации, таких, как корпоративный портал или ПО «Businessstudio». Таким образом, будет подготовлена инфраструктура для разработки и внедрения проекта.

Далее необходимо разработать стандарт предприятия, в котором будут установлены требования к реализации процессного подхода. Также на данном этапе необходимо произвести обучение руководителей верхнего уровня. Это крайне необходимо для привлечения высшего руководства к дальнейшему проведению актуализации сети процессов.

Актуализация процессов состоит из идентификации необходимых процессов для реализации политики и достижения запланированных целей, а также процессов, необходимых предприятию для устойчивого и успешного развития. Параллельно с актуализацией сети процессов необходимо провести актуализацию типовых форм документов и документированных процедур.

К числу актуализированных типовых форм документов относятся: форма положения о подразделении; форма должностной инструкции; форма рабочей инструкции; форма технологической инструкции; форма счетной карты по процессу.

После того, как будет актуализирована сеть процессов предприятия, необходимо назначить специализированные рабочие группы по процессам, в которые будут входить владелец процесса и несколько сотрудников, находящихся в его подчинении. В зависимости от сложности процесса численность рабочей группы не должна превышать 3-5 человек. В дальнейшем после организации рабочих групп по процессам проводится обучение руководителей среднего уровня и участников рабочих групп. Обучение

необходимо проводить на основе примеров бизнес-процессов с привлечением квалифицированных консультантов. На этапе 1 осуществляется планирование работ по всем этапам проекта.

Этап 2 «Разработка сети бизнес-процессов организации»

Цель этапа – разработка сети бизнес-процессов, уточнение, корректировка перечня основных и вспомогательных процессов, в том числе процессов управления и развития (процессы измерения и совершенствования не выделяются отдельно, а входят в состав других процессов), а также увязке этих процессов в сеть, привязке бизнес-процессов к существующим структурным подразделениям, декомпозиции процессов на подпроцессы до требуемого уровня с учетом целесообразности для каждого процесса.

Сетевой график работ по этапу 2 представлен на рис.8

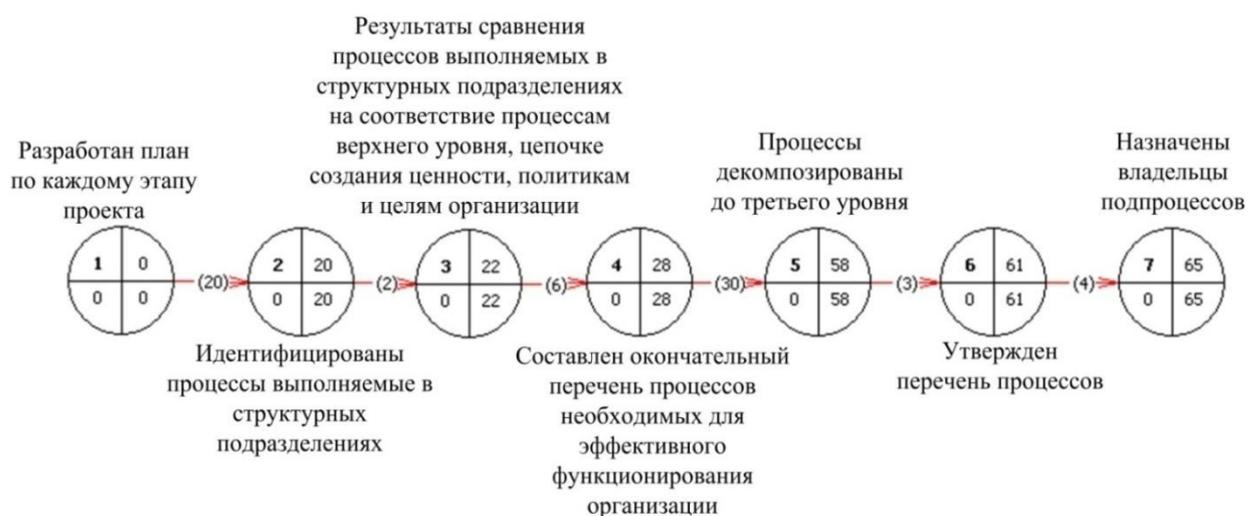


Рис. 8 – Сетевой график работ по этапу 2 [7]

Выбор методики идентификации бизнес-процессов является одной из важнейших задач по внедрению проекта реализации процессного подхода. На сегодняшний день существует несколько методик [2]:

- выявление процессов на основе схемы цепочки создания ценности;
- выявления на основе шаблонов организационной бизнес модели;

- выявление процессов ускоренным методом;
- выявление процессов методом полного описания.

Идентифицировать процессы необходимо на основе схемы цепочки создания ценности, так как этот метод позволяет устранить процессы несущие непроизводительные издержки, а также не добавляющие ценности для потребителя, на этапе проектирования процессов. Кроме того, в рамках данного проекта необходимо выявлять процессы методом полного описания.

Этап 3 «Регламентация бизнес-процессов»

Цель этапа состоит в описании и регламентации бизнес-процессов предприятия.

Регламентация процессов означает создание документации по бизнес процессам, по которой действительно можно работать. Она должна разрабатываться и использоваться владельцами процессов, а также использоваться специалистами. При разработке регламентов процессов необходимо описывать процессы по принципу «как должно быть» по следующим причинам.

Во-первых, суть радикальной перестройки процессов заключается в том, чтобы на этапе описания сети процессов предприятию необходимо разработать такую систему, функционирование которой в дальнейшем будет бездефектным.

Во-вторых, описывать процессы со 100-процентной точностью затруднительно, к моменту окончания внедрения проекта организация деятельности может измениться, и регламент станет не актуальным.

В-третьих, во время описания процессов у выполняющих эту работу руководителей и сотрудников возникает масса идей по поводу возможного улучшения осуществляемого ими процесса. Рекомендуется сразу вносить в описание процесса те изменения, которые можно сделать и согласовать на этапе регламентации процессов. К числу изменений относят: разработку и согласование форм взаимодействия процессов; изменение порядка выполнения работ; изменение системы показателей; изменение отчетности по процессу; распределение зон ответственности в рамках процесса.

Ответственность за работы, выполняемые на данном этапе, в первую очередь, несут рабочие группы по процессам. Руководитель проекта, как и на всех остальных этапах, осуществляет контроль за выполнением сроков проекта и за расходованием выделенных ресурсов. Генеральный директор утверждает регламентирующие документы соответствующими приказами и постановлениями.

Этап 4 «Измерение, нормирование процессов. Мотивация персонала»

Цель данного этапа состоит в получении информации о ходе и результатах процессов, удовлетворенности клиентов процессов. Эта информация понадобится для определения значений показателей для дальнейшего нормирования процессов (установление целевых критериев для всех показателей). После того, как будут установлены нормативы для показателей процессов, каждый владелец процесса должен будет разработать и утвердить у высшего руководства систему мотивации персонала для достижения целей процесса и целей организации в целом. Сетевой график работ по этапу 4 представлен на рис. 9.

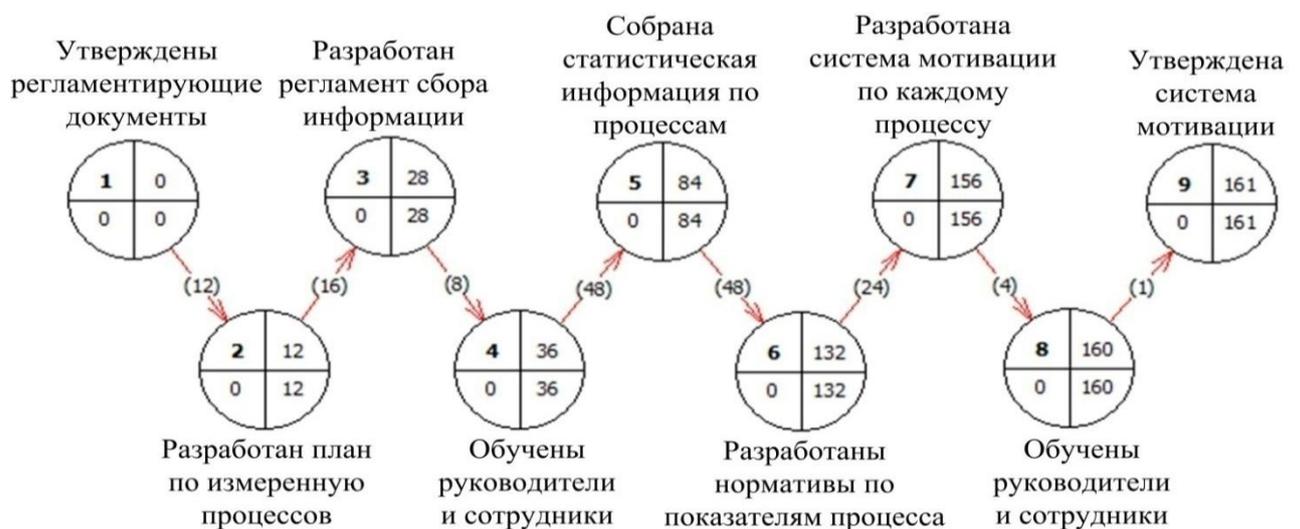


Рис. 9 – Сетевой график выполнения работ на этапе 4 [7]

Риски и компенсационные мероприятия проекта

Рекомендуется выполнять анализ рисков, связанных с выполнением разработки и внедрения проекта реализации процессного подхода:

1.Срыв сроков выполнения этапов проекта.

2.Управление разработкой и внедрением проекта: отсутствие лидерства высшего руководства; недостаточный оперативный контроль.

3.Процесс разработки и внедрения проекта: отсутствие необходимого контроля со стороны руководителя проекта за работой владельцев процессов по разработке документации; отсутствие необходимого контроля со стороны владельцев процессов за деятельностью своих рабочих групп.

4.Характеристики проекта: изменение объема работ вследствие недооценки сложности и масштаба работ; изменение объема работ в связи с изменением структуры регламентирующей документации по процессам.

5.Обеспечение разработки и внедрения проекта: недостаточная квалификация владельцев процессов и участников рабочих групп в области методик процессного управления.

Смена подхода к системе управления хозяйствующего субъекта является временной и экономической необходимостью, так как на сегодняшний день правила игры на рынке диктует потребитель, а со старым подходом к управлению добиться его удовлетворенности становится все более затруднительным и маловероятным [8]. Рассмотренный в данном разделе монографии проект, в случае успешной реализации, позволит предприятию перейти от старого функционального подхода к более новым процессному и системному подходам, и в дальнейшем сократить затраты и продолжительность жизненного цикла продукции, повысить уровень качества продукции и процессов. Однако успех разработки и внедрения проекта, в первую очередь зависит, от понимания со стороны руководства значимости проекта и тех возможностей, которые открывают для организации новые подходы к управлению, а также от непосредственного участия руководства в разработке и внедрения проекта.

ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНЕ

Конкурентоспособность была и остается одной из главных компонент в системе рыночных отношений. Это в полной мере относится и к конкурентоспособности территорий. Как указывает Пол Кругман (*Paul R. Krugman*), идея о конкурентоспособности как факторе экономического процветания страны возникла в конце 70-х годов XX века [1].

По видимому, предпосылками для этого послужили зарождающиеся процессы глобализации мирового хозяйства как средства повышения эффективности использования ограниченных ресурсов планеты. Толчок же процессу глобализации, по мнению Ю.Н. Старцева, дал энергетический кризис 1970-х годов [2].

В настоящее время, когда процессы глобализации достигли своего пика, очевидна неоднозначность их результатов. Более того, проявляются предпосылки к повороту вспять, обусловленные, на наш взгляд, множественностью критериев оценки последствий глобализации, несоответствием ее экономических и социальных последствий, сохраняющейся или даже углубляющейся дифференциацией уровня жизни различных групп населения и уровня экономического развития государств и отдельных регионов. Оказывается, что глобализация ведет не только к приобретению конкурентных преимуществ, но и их утере, к утрате уникальности факторов развития и специфики хозяйственных систем отдельных стран. Причем последствия глобализации оцениваются, как правило, по текущим результатам, но долгосрочные последствия либо трудно прогнозируемы, либо даже не идентифицируемы с использованием общепринятых подходов.

По словам Майкла Портера (*Michael E. Porter*), конкурентоспособность государства зависит от способности промышленности к инновациям и совершенствованию, причем, в условиях растущей глобальной конкуренции роль государства становится все более важной [3, р.73]. Также считается, что

конкурентные преимущества региона являются базой для его инновационно-воспроизводственного развития [4, с.109]. Таким образом, инновационная активность и конкурентоспособность взаимно обуславливают друг друга. Однако, на наш взгляд, исключительно инновациями невозможно объяснить ни все многообразие конкурентных преимуществ, ни их появление и утрату, а тем более – причины данных изменений. Кроме того, под воздействием условий среды (и не только экономической) меняется и степень «преимущества» одних регионов перед другими.

Зачастую на конкурентоспособность оказывает влияние государственная политика, но только одним этим фактором невозможно объяснить успехи многих развитых в индустриальном отношении стран [3, р.76]. М. Портер считает, что правительство должно выступать в роли катализатора, который и будет стимулировать бизнес к созданию конкурентных преимуществ. Представляется очевидным, что подобной стратегии должно придерживаться и правительство региона, если его целью является экономический рост и конкурентоспособность территории по сравнению с другими регионами как внутри страны, так и за ее пределами.

Следует обратить внимание на утверждение М. Портера о ведущей роли бизнеса в формировании конкурентных преимуществ территории. Подобной точки зрения придерживаются и другие отечественные и зарубежные ученые. В частности, В.П. Шорохов и Д.Н. Колькин утверждают, что «национальная отраслевая конкурентоспособность возможна с развитием региональной отраслевой конкурентоспособности, основанной на конкурентных преимуществах субъектов хозяйствования» [5]. Это означает, что конкурентоспособность может быть структурирована по иерархическим уровням, соответствующим уровням субъекта хозяйствования и их объединений по административно-территориальному признаку. Количество уровней может быть и больше трех. Так, Журавлева Е.А. считает, что применительно к агропродовольственному сектору региона «...региональная отраслевая конкурентоспособность должна быть результатом синергетического

эффекта конкурентоспособности отдельных Центров развития», под которыми понимается *административно–территориальная единица внутри региона* [6].

Разумеется, возможности региональной власти в федеративном государстве ограничены. Поскольку существует единый федеральный рынок, федеральная власть распространяется и на регионы, а федеральные экономические программы, с небольшими исключениями, равнодоступны для любого региона. То же самое верно и в отношении государственной поддержки. Более того, сравнение долей федерального и регионального бюджетов в структуре поддержки, например, сельского хозяйства, показывает, что на федеральный центр приходится от $\frac{1}{2}$ до $\frac{3}{4}$ совокупной поддержки, остальную часть финансируют регионы. При этом в последние годы нами было отмечено разнонаправленное изменение структуры поддержки по федеральным округам и группам регионов [7], что требует от региональных властей более обоснованного выбора программ поддержки и объемов финансирования.

С другой стороны, ограничение исключительно административных возможностей по созданию конкурентных преимуществ территории требует использования рыночного подхода к регулированию процесса достижения данной стратегической цели. И здесь на помощь должны прийти маркетинговые инструменты, апробированные бизнесом и доказавшие свою результативность на протяжении последних десятилетий. В качестве общих принципов маркетинговой деятельности региональной власти можно привести рекомендованные М. Портером принципы обеспечения национальной конкурентоспособности: содействие изменениям, содействие внутренней конкуренции, стимулирование инноваций [3, p.87].

Таким образом, важность маркетинга как системы взаимодействия отдельных участников рыночных обменов неоспорима, в том числе, если в качестве одного из участников выступает государство в лице правительственных структур или органов отраслевого управления. Отсюда и необходимость разработки маркетинговой стратегии региона, целью которой должно быть формирование и использование комплекса конкурентных

преимуществ, в результате чего обеспечивается рост экономики региона и уровня жизни населения. Причинно-следственную связь этапов и условий достижения цели экономического развития территории можно представить в виде следующей схемы (рисунок 10).

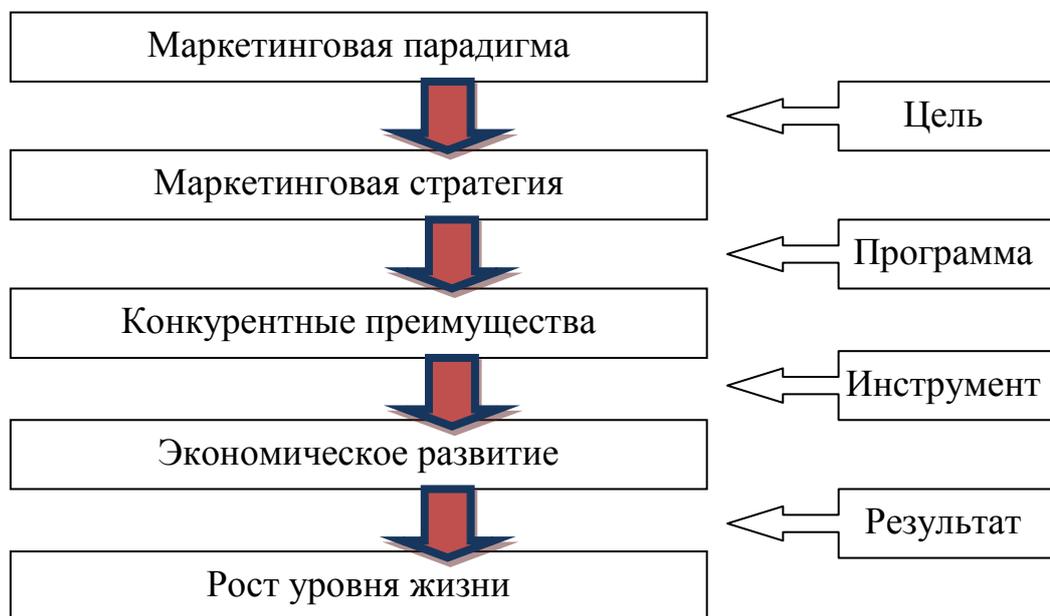


Рис. 10 – Причинно-следственные связи системы регионального маркетинга

Маркетинговая парадигма мышления органов региональной власти, принятая в качестве основного подхода к осознанию собственной роли в процессе эволюции региона, позволяет выдвинуть цели региональной экономической и социальной политики, достижимые в условиях взаимодействия региона с его окружением и внутрисистемных взаимосвязей отраслей, территорий и хозяйствующих субъектов региона. Разработанная маркетинговая стратегия потребует разработки комплекса программ социально-экономического развития в разрезе региональных подсистем. Реализация данных программ позволит сформировать идентифицированные на этапе разработки маркетинговой стратегии конкурентные преимущества региона. Использование данных конкурентных преимуществ предполагается с помощью конкретных инструментов экономической политики и регионального маркетинга. В итоге достигается результат процесса взаимодействия субъектов

системы регионального маркетинга, находящий отражение в виде конкретных величин показателей, которые и определяют эффективность данного процесса.

Центральным звеном системы регионального маркетинга являются конкурентные преимущества территории. Как известно, конкурентными преимуществами определяется конкурентоспособность любого участника рынка.

К классификации этих преимуществ не существует единого подхода, что позволяет рассчитывать на возможность разработки таковой применительно к территории (региону). Более того, ряд исследователей утверждает, что даже единая методология оценки конкурентоспособности региона в настоящее время отсутствует [8].

Подходов к классификации конкурентных преимуществ известно множество. Классификационные признаки целесообразно сгруппировать, что позволит сократить их многообразие и исключить несущественные отличия.

Среди подходов к классификации конкурентных преимуществ можно выделить их отнесение к внутренним и внешним [6, 9], хотя четких разграничительных критериев сторонники указанного подхода не дают.

В.В. Суворова считает, что «В контексте территориального подхода ... конкурентные преимущества определяются способностью ... территориальной среды «удерживать» в своих границах население и бизнес» [10]. В качестве возражения можно привести многочисленные примеры экспансии бизнеса за пределы территорий развитых стран в поисках более дешевых ресурсов, в том числе, и рабочей силы. При этом сами развитые страны не перестают быть менее конкурентоспособными на мировом рынке.

Швец И.Ю. выделяет следующие признаки конкурентных преимуществ: отношению к системе; сферам возникновения преимущества; содержанию фактора преимущества; времени реализации преимущества; месту реализации преимущества; виду получаемого конечного результата [11]. Весьма подробный перечень классификационных признаков приведен в работе [12], где выделяется шесть таковых групп, объединенных в две категории: факторов

формирования и проявления. АА. Тихонов выделяет девять классификационных признаков, но также упоминает, что они связаны с «... различными аспектами приобретения и проявления конкурентных преимуществ» [13]. У Глебовой А.А. и Дихтяр В.В. таких признаков выделено 15 [14]. В работе Савельевой Н.О. приводится восемь классификационных признаков [15], из которых Буценко И.Н., Илясова Ю.В., Горбачева М.В. выделяют единственный – «...базовое условие, определяющее характер источника конкурентных преимуществ» [16]. Ю.Н. Гамбеева выделяет четыре классификационных признака [17]. По мнению Худеевой В.В. следует выделять три основных классификационных признака конкурентных преимуществ региона: 1) «первой природы» – существующие независимо от деятельности человека (географическое положение, природные ресурсы и т.д.); 2) «второй природы» – поддающиеся прямому воздействию со стороны государственных органов власти и формируемые ими в интересах бизнеса (инфраструктура, качество трудовых ресурсов и т.д.); 3) «третьей природы» – формируемые бизнесом и не поддающиеся прямому воздействию со стороны государственных органов власти (конкурентоспособность отдельных видов продукции, услуг) [18]. Т.С. Щербакова выделяет восемь классификационных признаков конкурентных преимуществ, определяющих позиции предприятия по отношению к конкурентам: ресурсные, производственные, структурные, экономические, управленческие, маркетинговые, нормативно-правовые и интеллектуальные [19].

В опубликованных за последние годы работах зачастую допускается смешение понятий «факторы», «источники» и «классификационные признаки» конкурентных преимуществ. Представляется очевидным, что классифицировать преимущества можно и по факторам, и по источникам, и по другим признакам. Но факторы и источники во многих работах отождествляются. В частности, на основе работ М. Портера отечественные исследователи Пенькова И. В., Рюмина А.-П. А. выделяют следующие *факторы* формирования конкурентных преимуществ: трудовые, природные,

информационные, финансовые ресурсы и инфраструктуру [20], Щепакин М.Б. и Кривошеева Е.В. все факторы разделяют на «жесткие» и «мягкие», а также факторы внутренней среды и внешнего окружения [21].

Самсонова М.В., Чмышенко Е.В., Чмышенко Е.Г. в качестве *источников* конкурентных преимуществ называют природные условия и местоположение, потенциал региона, региональную структуру экономики, сформированность рынков, наличие кластеров, уровень экономического развития, качество управления, развитость социальной сферы [22]. При этом остается непонятным, как соотносится источник с результатом, поскольку, например, региональная структура экономики, являясь источником преимуществ, по мнению этих исследователей, формирует результат в виде совершенствования региональной структуры экономики. С нашей точки зрения, результатом, может быть усовершенствованная структура, а ее совершенствование есть процесс формирования конкурентного преимущества.

Что же касается соотношения факторов и источников конкурентных преимуществ, можно утверждать, что источник есть некая база (допустим, на наш взгляд, и более конкретный термин – «ресурсная база»), фактор есть некая сила, которая вызывает формирование конкурентных преимуществ. В этом смысле совокупность факторов можно трактовать как «силы» (известные «пять сил» М. Портера) или «детерминанты» конкуренции, как обстоятельства или движущие силы процесса.

Источник выступает в виде некоего потенциального ресурса или причины для возникновения или повышения конкурентных преимуществ, а фактор – в виде некоего инструмента либо совокупности условий, необходимых для этого. Фактор – то, с помощью чего активно (силы) или пассивно (условия) формируется преимущество, а источник – основа для формирования, причина, вызвавшая необходимость формирования преимуществ.

Еще одной, кроме исключительно терминологической, проблемой является не вполне однозначное понимание процесса формирования конкурентных преимуществ. Большинство исследователей сходятся во мнении,

что конкурентные преимущества могут быть сформированы или приобретены. Неживенко Е.А., Новикова И.А. считают, что конкурентные преимущества могут как появляться, так и проявляться [23], но механизм или причины их появления остается за рамками классификации факторов конкурентоспособности региона. Чебыкина М.В. и Грачева Е.С. механизм формирования конкурентоспособности региона представляют в виде совокупности «трех инновационных стратегий развития региона» [24]. Подобный подход оставляет больше вопросов, чем дает ответов относительно процесса формирования конкурентных преимуществ территории. Тем более нельзя считать правомерной авторскую рекомендацию выделять микроуровень региональной конкурентоспособности, который есть не что иное, как традиционно понимаемая конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

Таким образом, множество авторов, довольно подробно классифицируя конкурентные преимущества территории, упускают из виду важнейшую проблему зарождения (появления, формирования) конкурентных преимуществ. Представленные в данной работе результаты теоретического исследования ни в коем случае не претендуют на исчерпывающую полноту, но отражают попытку приближения к осмыслению закономерностей становления конкурентоспособных регионов, условием которого является как формирование, так и использование конкурентных преимуществ территории.

Предпосылками для рассмотрения генезиса конкурентных преимуществ применительно к регионам являются наблюдаемые различия в уровне социально-экономического развития регионов России и разнонаправленная динамика показателей, характеризующих этот уровень в отдельных регионах. Следовательно, для федеральных и региональных органов власти небесполезны будут поиски факторов «успеха» регионов, что позволит при их надлежащей реализации повысить не только уровень развития экономики территории или качество жизни ее населения, но и улучшить собственный имидж, гарантировать адекватное вознаграждение за достижения как со стороны

вышестоящих государственных органов, так и жителей региона. Последнее, например, может выражаться в поддержке на региональных выборах.

Применительно к конкурентоспособности можно использовать дефиниции «формирование», «обладание», «повышение», «развитие». Однако, генезис конкурентоспособности требует более глубокого осмысления. Конкурентоспособность, поскольку ею можно не только «обладать», но ее можно и «формировать», и «повышать», допускает использование процессного подхода к анализу ее структуры и классификации конкурентных преимуществ.

На наш взгляд, с точки зрения генезиса, конкурентные преимущества можно классифицировать в соответствии с *этапами процесса* их обретения и использования, что, во-первых, позволяет рассматривать однозначную последовательность формирования и использования конкурентных преимуществ, во-вторых, - определить возможности воздействия на данные преимущества (формирование, повышение) и извлечения результата их использования.

Первая группа преимуществ – присущие. Согласно толковому словарю С.И. Ожегова, это есть отражение свойственности. Синонимами могут быть «собственный», «неотъемлемый», «внутренний», «встроенный» [25], «типичный», «характеристический», «характерный» [26].

Присущие конкурентные преимущества – имеющиеся в момент формирования системы (например, при административном делении территории отнесенные к конкретной административной единице). Данные преимущества являются исторически первыми для территории как системы и формируются одновременно с ней. При этом не имеет значение, в каком из аспектов рассматривается территория: геологическом, экономическом, демографическом, административном и т.п.

Большинство исследователей признает, что свойствами преимуществ, которые мы относим к категории присущих, обладают, например, природные ресурсы территории. В частности, Старцев Ю.Н. естественные ресурсы территории отделяет от искусственных и социальных [27]. Предположительно,

именно природные ресурсы могут именоваться естественными. И, хотя М. Портер считает, что «национальное процветание не наследуется – оно создается» [28, гл.2], по-видимому, это утверждение не отрицает наличия атрибутов конкурентных преимуществ у природных ресурсов, но подразумевает, что для извлечения выгоды из природных ресурсов территории необходимо некое их преобразование в действительные конкурентные преимущества. С другой стороны, наличие в регионе, например, залежей полезных ископаемых при имеющейся производственной базе их обработки, позволяет минимизировать транспортные издержки обрабатывающей промышленности и тем самым повысить конкурентоспособность региональной продукции. При этом естественные ресурсы (полезные ископаемые, в частности, запасы железорудного сырья) только в совокупности с «искусственными» (по терминологии Ю.Н. Старцева), т.е. производственной базой металлургической промышленности, позволяют обеспечить рост конкурентоспособности продукции региона, следовательно, и самого региона. В качестве еще одного примера присущих преимуществ можно привести запасы сланцевой нефти, которые могут быть извлечены при условии разработки такой технологии добычи, которая была бы экономически оправданной и не наносила ощутимого вреда окружающей среде. Несмотря на наличие данных запасов с незапамятных времен, они могут считаться конкурентным преимуществом только тогда, когда формируются некие условия для их идентификации. В этом смысле даже природные ресурсы, которые являются неотъемлемой частью территории, не всегда могут быть идентифицированы в качестве конкурентных преимуществ.

Кроме природных существенный вклад в конкурентоспособность территории вносят ресурсы трудовые. В частности, от наличия рабочих рук, квалификации работников, их трудоспособности, опыта и внутренних стимулов к работе зависит результат хозяйственной деятельности отдельного предприятия. Совокупность таких результатов в группе предприятий

определяет конкурентоспособность единой отрасли или территории, к которым они отнесены.

Обретенные конкурентные преимущества – сформированные в результате предшествующей эволюции системы (например, как результат целенаправленной хозяйственной деятельности либо как результат исторических процессов в экономике).

И присущие, и обретенные преимущества характеризуют результат предшествующих текущему моменту времени событий.

Обретенные конкурентные преимущества формируются под влиянием как внутренних, так и внешних факторов. Накапливаемый территорией производственный опыт можно считать внутренним источником конкурентных преимуществ, изменение конъюнктуры рынка на более благоприятную – внешним фактором. Временной интервал обретения не ограничен, но он не может превышать продолжительность периода от момента формирования территории до текущего момента времени. Если это условие не соблюдено, речь идет не об обретенных, а о формируемых в текущий момент времени конкурентных преимуществах. Причем начало процесса формирования может находиться в любой точке временного интервала до текущего момента времени.

Таким образом, формируемые конкурентные преимущества (зарождающиеся, растущие, прогрессирующие) – те, которые генерируются в результате текущих тех или иных процессов. В некоторых случаях источником формируемых преимуществ могут являться не только экономические процессы, но и законодательные или политические решения (например, в случае изменения административных границ территории), природные процессы, в том числе, глобальные (например, потепление климата на планете), военное вмешательство извне или военные конфликты в сопредельных территориях (например, приводящие к притоку в регион трудоспособного населения) или силовое присоединение территорий, обладающих сравнительными или абсолютными конкурентными преимуществами, и т.п. Какими бы ни были

источники данных преимуществ, их (источники) можно разделить на внутренние, т.е. обусловленные прогрессивными сдвигами в региональной экономике, социальной сфере, и внешние, обусловленные изменениями во внешней среде территории. Первые можно поставить в заслугу органам региональной власти или «надтерриториальным» органам государственного управления, но только в том случае, если речь не идет о потенциальных преимуществах, в частности, резервных и скрытых. Эти преимущества формируются и без активного вовлечения органов государственной власти в процесс их создания.

Следующая группа конкурентных преимуществ – потенциальные. В частности, уже упоминаемые исследователи Самсонова М.В., Чмышенко Е.В., Чмышенко Е.Г. называя в качестве основного источника конкурентных преимуществ региона его потенциал, выделяют следующие его составляющие, которые при определенном допущении можно рассматривать в качестве классификационных признаков конкурентных преимуществ: природный потенциал, экономический, человеческий, рыночный, социальный [22]. Однако, при таком подходе остается неясно, к какому этапу генезиса территории эти составляющие потенциала относятся. На наш взгляд, потенциальными могут являться только те преимущества, которые не реализованы (не использованы). В дальнейшем будет показана классификация потенциальных преимуществ по признаку их использования.

Следует отметить, что потенциальные конкурентные преимущества неоднородны. Их условно можно разделить на *резервные* (по тем или иным причинам не используемые, например, требующие инвестиций при отсутствии внутренних источников инвестирования), *не выявленные* на данный момент времени и подлежащие выявлению, *скрытые*, *неосознанные* или *не идентифицированные* (не считающиеся конкурентными преимуществами в текущий момент времени, но уже сформированные либо формируемые в настоящее время). Общим признаком для данных конкурентных преимуществ является их неиспользование. Все они являются потенциальными, поскольку

допускают возможность использования, следовательно, извлечения той или иной выгоды.

На рисунке 11 проиллюстрирован описываемый подход к классификации конкурентных преимуществ. На оси времени t обозначен временной интервал от момента зарождения объекта (точка 0) до текущего момента времени (t_i), в привязке к которому конкурентные преимущества соотносятся с той или иной группой.

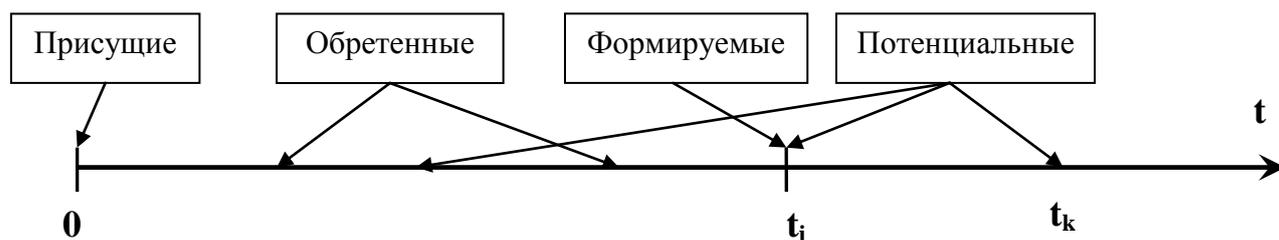


Рис. 11– Структура конкурентных преимуществ

Вне зависимости от того, к какой группе отнесены конкурентные преимущества, все они могут быть разделены на используемые и неиспользуемые как по объективным, так и по субъективным причинам. Использоваться в текущий момент времени t_i могут все из перечисленных преимуществ, кроме части потенциальных, использование которых возможно в будущем, например, в момент времени t_k . Однако этот факт не подразумевает обязательность использования. Возможное извлечение выгоды из конкурентных преимуществ требует количественного определения этой выгоды и тех дополнительных затрат, которые могут быть понесены на формирование конкурентного преимущества (если оно еще не сформировано). Кроме того, выгода от использования должна оцениваться не только с позиции сегодняшнего дня (например, в привязке к моменту разработки стратегии региона), но и на перспективу. Также необходимо принимать в расчет не только экономические, но и социальные, экологические, политические и иные последствия использования или реализации конкурентных преимуществ.

В таблице 1 представлены характеристики потенциальных конкурентных преимуществ с точки зрения возможностей их использования и соотнесение их со стадиями формирования.

Таблица 1. Состав потенциальных конкурентных преимуществ

Вид потенциальных конкурентных преимуществ	Стадия формирования	Возможность использования
Резервные	Сформированы	Допустимо использование при наличии определенных условий
Не выявленные	Требуют выявления	Допустимо использование при условии выявления и завершения формирования
Скрытые	Сформированы, формируемые, требующие формирования	Допустимо использование при условии их идентификации

Потенциальные преимущества разделяются на потенциально используемые (например, резервные могут быть использованы при благоприятной рыночной конъюнктуре), потенциально неиспользуемые (например, не выявленные, если выявления не произойдет) и не подлежащие использованию.

Преимущества не должны быть реализованы в том случае, если их использование несет риск социального или иного конфликта, нарушения законодательства или принятых норм и др. угрозы для территории.

В некоторых случаях, использование тех или иных конкурентных преимуществ может поставить в неравные условия другие регионы или вообще внести искажения в рыночные процессы межрегионального и внутрирегионального обмена.

Отдельные категории населения, отрасли, группы предприятий или территории в результате данных процессов могут понести прямые или косвенные потери. Очевидно, что в этом случае, федеральные власти могут

задействовать собственные рычаги влияния на регион и препятствовать использованию данных конкурентных преимуществ.

Структура потенциальных преимуществ по признаку их использования представлена на рисунке 12.



Рис. 12 – Структура потенциальных преимуществ по признаку их использования

Возвращаясь к примеру со сланцевой нефтью, к потенциально неиспользуемым конкурентным преимуществам можно отнести наличие запасов сланцевой нефти до момента разработки эффективной технологии ее добычи. Если технология создана, а запасы разведаны, такое конкурентное преимущество становится резервным до тех пор, пока не начнется разработка данных месторождений, а получаемая нефть окажется не дороже традиционной. Если же известные технологии нельзя считать экологически безопасными, то данное конкурентное преимущество может вообще не подлежать использованию. Таким образом, в зависимости от наличия сведений или степени владения информацией о том или ином конкурентном преимуществе и последствиях (или результатах) его использования, данное

конкурентное преимущество может быть отнесено к той или иной группе потенциальных преимуществ.

Разумеется, необходимо принимать в расчет и конкурентные позиции основных конкурентов территории. В частности, если запасы нефти конкурентов залегают на небольшой глубине, их количество велико, а районы их перспективной добычи доступны, одно лишь наличие технологии не может считаться достаточным условием для реализации конкурентного преимущества.

Показанный подход к классификации конкурентных преимуществ позволяет однозначно определить те из них, которые могут изменять конкурентоспособность территории под воздействием управленческих решений. В частности, на такую возможность указывает Новоселова И.А., отмечая, что «оценка конкурентоспособности региона представляет собой ...базу для региональных властей» в целях наращивания его конкурентных преимуществ [29].

При этом для органов «надтерриториальной» власти, как то федеральная власть по отношению к региональному уровню государственной власти или региональная власть по отношению к местной, изменение параметров конкурентоспособности территории позволяет оценивать деятельность органов территориального управления. Например, если конкурентные преимущества сформировались до начала временного интервала оценки, их не следует ставить в заслугу органам территориального управления.

С другой стороны, если территории удалось обрести, выявить и/или реализовать потенциальные конкурентные преимущества за тот же временной интервал, очевидно, что результат регулирующего воздействия на региональное развитие был позитивным.

Следующей важной задачей для органов регионально власти является правильная расстановка приоритетов в реализации конкурентных преимуществ территории. Представляется оправданным в первую очередь разработать критерии оценки конкурентных преимуществ с точки зрения возможности их реализации. В качестве таковых можно использовать традиционные критерии

экономической эффективности, в том числе, бюджетной (с учетом и без учета временного фактора). Необходимо иметь в виду, что решение данной задачи возможно только при условии идентификации конкурентов территории на основных стратегических направлениях, а также степени их влияния или противодействия.

Следует также оценить конкурентные преимущества с точки зрения их весомости, значимости для социально-экономического развития территории. Здесь дополнительно могут быть использованы различные подходы, основанные на оценке предпочтений субъектов рыночных отношений, а также органов государственной власти и управления.

Немаловажное значение имеет и учет признака использования конкурентных преимуществ, рассмотренного выше. В этом отношении следует четко классифицировать конкурентные преимущества, в первую очередь потенциальные, с точки зрения данного признака. Для этого, во-первых, необходимо выделить не подлежащие использованию конкурентные преимущества, обосновав все негативные последствия их использования, во-вторых, - определить условия реализации резервных преимуществ.

Самой же основной стратегической задачей для органов региональной власти является поиск не выявленных до сих пор конкурентных преимуществ и идентификация скрытых.

Если текущие результаты функционирования региональных правительств могут быть оценены по степени реализации присущих и обретенных конкурентных преимуществ, а также по степени формирования обретаемых в настоящее время, то долгосрочные перспективы региона зависят от того, насколько точно могут быть спрогнозированы изменения в конкурентном окружении территории, следовательно, от того, насколько точно будут идентифицированы конкурентные преимущества, которые могут стать таковыми в будущем.

Разумеется, решение данной стратегической задачи возможно только при условии преемственности региональной власти и при неограниченных сроках ответственности за принимаемые решения.

Это не означает, что конкретные руководители или представители государственных или региональных структур будут нести пожизненную ответственность, но требует, чтобы управленческие решения на региональном уровне принимались не только исходя из экономической целесообразности, но и социальной ответственности перед будущими поколениями жителей территории. В этой связи важно обеспечить сохранение стратегических ориентиров региона. Преемники должны следовать курсом предшественников. Это требование еще в большей степени повышает ответственность органов региональной власти за выбор того или иного стратегического направления развития и определение цели развития. Возможные сочетания различных типов конкурентных преимуществ образуют соответствующую матрицу (рисунок 13).

		Стадия формирования			
		При сущие	Обрет енные	Формир уемые	Потенциа льные
Стадия реализации	Реализов анные			×	×
	Реализуе мые				×
	Требую щие реализации				
	Не подлежащие реализации	×	×	×	×

Рису. 13 – Матрица реализации конкурентных преимуществ

Реализованные присущие и обретенные преимущества не требуют внимания региональной власти и представляют ценность лишь с точки зрения анализа для последующего использования результатов анализа в разработке маркетинговой стратегии.

Очевидно также, что не могут быть уже реализованы формируемые и потенциальные преимущества.

В текущем периоде возможна реализация присущих, обретенных и формируемых преимуществ.

В будущем же могут быть реализованы все типы конкурентных преимуществ, классифицированных в зависимости от стадии формирования. Исключение составляют не подлежащие реализации конкурентные преимущества.

Однако не исключено, что в будущем переоценка возможностей региона и условий его конкурентного окружения позволит скорректировать перечень данных преимуществ, и их использование станет возможным.

Следовательно, решение в отношении использования или реализации данных преимуществ может быть принято в будущем.

Не исключено также, что при изменении ситуации или конкурентного окружения региона по отношению к части конкурентных преимуществ, подлежащих использованию в настоящее время, также будет пересмотрена позиция региональных властей.

В частности, данные конкурентные преимущества могут переместиться в категорию не подлежащих реализации.

Стратегии региона должны учитывать характер конкурентных преимуществ.

В зависимости от типа преимуществ как по степени сформированности, так и перспектив реализации, можно предложить следующую матрицу стратегических задач (рисунок 14).

		Стадия формирования			
		Присущие	Обретенные	Формируемые	Потенциальные
Перспективы реализации	Перспективные	Реализация	Реализация	Реализация	Выявление перспектив
	Неопределенные	Выявление перспектив	Выявление перспектив	Выявление перспектив	Выявление перспектив
	Неперспективные	Отказ от реализации	Отказ от реализации	Отказ от реализации	Выявление перспектив

Рис. 14 – Матрица стратегических задач региона

Задачи органов региональной власти в отношении реализации четко определенных на текущий момент времени преимуществ (к таковым могут быть отнесены присущие, обретенные и формируемые) однозначны: их необходимо использовать (реализовать) в том случае, если результат реализации будет соответствовать стратегическим целям региона. В отношении тех конкурентных преимуществ, которые не идентифицированы, вероятнее всего последствия реализации не могут быть просчитаны. Поэтому задача сводится к изучению возможностей их реализации в будущем. До тех пор перспективы их реализации будут считаться неопределенными. В отношении неперспективных преимуществ на текущий момент времени очевидна необходимость отказа от использования, хотя в будущем не исключено, что решение может быть пересмотрено.

Таким образом, разработка стратегии социально-экономического развития региона в обязательном порядке должна содержать не только анализ известных на момент ее разработки конкурентных преимуществ, но и комплекс решений в отношении тех преимуществ, которые не выявлены, должным образом не идентифицированы, и последствия использования которых однозначно не определены. Только в этом случае стратегия может считаться обоснованной.

В том же случае, если стратегия была недостаточно обоснованной, возможно два варианта развития событий: ее корректировка или отказ от реализации. У лиц, принимающих решения, должно хватить мужества не только на обоснование необходимости выявления новых конкурентных преимуществ или их реализации, но и на внесение соответствующих изменений в стратегию или на отказ от принятой стратегии и на разработку новой, отвечающей требованиям текущей и перспективной конкурентной обстановки. Представляется правомерным допущение о том, что достижение в регионе (да и в стране в целом) политической стабильности и экономического роста повышает вероятность выработки обоснованных решений в отношении конкурентных преимуществ территории и стратегических направлений ее развития.

Разработка содержания стратегии и процесс стратегического планирования в регионе должен предполагать использование маркетинговых принципов, а также количественных оценок конкурентных преимуществ. В стратегии должны быть учтены изменения конкурентной позиции региона и последствия этих изменений. Предлагаемый подход к классификации конкурентных преимуществ позволит обосновать решение относительно перспектив их использования и повысить вероятность достижения стратегической цели региона.

ГЛАВА 3 КАДРОВАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Кадровая конкурентоспособность как социально-экономическая проблема уже не в первый раз обсуждается в научных кругах. Идут горячие споры о первопричинах неспособности наших регионов конкурировать в кадровом вопросе на федеральном и национальном уровне. Кто «куёт» кадры в первооснове? Вузы? Центры занятости? Рынки труда? Вопрос уже давно витает в воздухе, так как проблема развивается по замкнутому кругу. Вузы принимают всё более слабых абитуриентов, выпуская на рынок труда всё менее способных к конкурентным отношениям специалистов. Почему сегодня за конкурентоспособность словно уцепились такие науки как: педагогика, психология и социология? Попробуем проанализировать этот вопрос.

Понятие «конкурентоспособность» является достаточно новым для современной психологии. В советское время о конкуренции и конкурентоспособности не могло быть и речи. В настоящее время в России в целом завершился этап общественного неприятия самого термина «конкурентоспособная личность» и наступила пора переосмысления и адекватной оценки действительной роли конкурентоспособной личности в различных сферах. Конкурентоспособность личности как значимая профессиональная характеристика все больше и больше привлекает внимание многих специалистов. Возникла другая крайность – многообразие подходов и толкований термина «конкурентоспособность» в психологической науке [1].

Более того термин этот становится часто употребляемым в других науках и областях общественной жизни. Например, в системе экономических наук (конкурентоспособность товара, предприятия, субъекта труда), в педагогических науках (подготовка конкурентоспособного специалиста). Высказывалось мнение о рассмотрении конкурентоспособности как национальной идеи. В отечественной психологической науке рассмотрение феномена конкурентоспособности начато сравнительно недавно [4]. Однако, за

сравнительно короткий период времени появилось множество толкований этого термина, подходов к определению содержания понятия. Сам это факт свидетельствует о том, что переход к рыночной экономике и те социально-экономические изменения, которые происходят в современной России, неизбежно приводят к необходимости глубокого и серьезного исследования проблемы конкурентоспособности личности [5].

До конца не выявлена сущность конкурентоспособности как многоаспектной характеристики личности, которая, имея проекции практически на все сферы жизни человека, может выступить фактором активизации его жизнедеятельности (прежде всего профессиональной деятельности).

Требуют определенного уточнения понятия «конкурентоспособная личность», «конкурентоспособность личности», «конкурентоспособное поведение», «конкурентные преимущества», «конкурентная среда» и др. Так, остаются открытыми вопросы: какие базовые свойства личности в наибольшей мере влияют на уровень конкурентоспособности; существуют ли личностные предпосылки к конкурентоспособности и каковы условия их реализации. До сих пор остается актуальным вопрос о возможности использования психолого-педагогических разработок зарубежных ученых.

Дело в том, что за рубежом в теории управления, психологии, социологии проблема конкурентоспособности всегда стояла как центральная, решение которой справедливо связывалось с жизненным успехом личности. Однако в силу имеющихся отличительных особенностей российской ментальности от зарубежной «прямое» использование разработок зарубежных ученых существенно затруднено.

Так, социологи, выделяя наиболее яркие отличительные черты российской и американской ментальности, отмечают, что у россиян в силу известных исторических предпосылок существует тенденция к коллективизму, сотрудничеству, открытости, доверию. Американцы же характеризуются ярко выраженным индивидуализмом, рационализмом, оптимизмом, а также

непринужденностью. Такая жесткая (с позиции российской ментальности) трактовка показателей конкурентоспособности препятствует проникновению этого понятия в российские школы и является серьезным аргументом для противопоставления его основным гуманистическим принципам российского образования. То есть конкурентоспособность как элемент формирования личности для многих вузов просто является чуждым до сих пор.

Естественно, что тут сказываются некоторые проблемы психологического сопровождения развития профессиональной компетентности будущего менеджера [1].

Мы хотим связать свое исследование именно с образованием менеджеров, так как именно эта категории специалистов сегодня является самой спорной и обсуждаемой на региональных рынках труда. Организационно-методическая система развития профессиональных способностей студентов-менеджеров у нас сегодня наработана достаточно [2]. Сегодня существует множество методик и практик, направленных на формирование конкурентоспособности менеджеров [2].

Сегодня даже разработана модель выпускника как основа формирования компетенций студентов в процессе вузовской подготовки [2]. Но, не смотря на имеющуюся теоретическую и методологическую базу, вопрос остается открытым. Практики российского образования рассматривают подготовку конкурентоспособного специалиста даже в условиях диверсификации высшего образования [3]. Подробнейшим образом рассмотрена подготовка будущих менеджеров в вузе к работе в международном экономическом пространстве [4].

Исследования показывают, что существенное влияние на менеджеров оказывает целенаправленное формирование организационно-экономической компетентности, как основы конкурирующих навыков [5]. Неспроста сегодня всё большее количество исследователей пытаются подвести общую черту под экономикой и образованием и проверить их на совместимость [6]. Ведь установленной истиной считается тот факт, что экономические потери

организации реального сектора бизнеса возникают вследствие недостатков профессионального образования менеджеров [7].

Экономический (рыночный подход) в формировании инновационной компетентности специалистов заставляет современные вузы предлагать новые формы и рычаги формирования конкурентоспособности [8]. То есть большинство работодателей и ученых принимают во внимание роль экономических перемен в системе профессиональной подготовки менеджеров [10]. А проблемы реализации личной эффективности менеджеров в профессиональной среде тоже полностью начинаются с первоначальной профессиональной подготовки [9].

Резюмируя даже выше перечисленные факты, мы можем бесспорно утверждать влияние образовательных реформ на перспективы малого бизнеса [11].

Если следовать идеям Радченко Ю.С. и Расторгуевой Н.Ф., то можно отметить ключевые идеи данного противоречия о том, что роль диагностики ключевых компетенций будущего специалиста связана с таким показателем, как качество образования. А качество образования является залогом конкурентоспособности [12, 13]. Эти же идеи продолжают и развивают Резанович Е.А. и Резанович И.В. в своих трудах, направленных на потенциал и конкурентоспособность менеджеров в конкретных предприятиях [14, 15, 16].

Но уход от этого вопроса невозможен. Необходимо вести поиск причин формирования конкурентоспособности, искать компетенции, которые являются компонентом управленческой культуры. Всё это, по мнению Е.Н. Сепиашвили, возможно осуществить еще в студенческой среде при подготовке будущего специалиста по менеджменту [17]. Все эти попытки приведут к конкурентному и профессиональному успеху будущих управленцев.

Профессиональный успех (успех в профессиональной деятельности) проявляется, прежде всего, в достижении работником значимой цели и преодолении или преобразовании условий, препятствующих достижению данной цели. В достижении профессионального успеха и значимой цели наибо-

лее эффективным является принцип равновесия и баланса, который можно сформулировать так: «Выбери из объективных возможностей то, что подходит тебе, и действуй. Но вовремя остановись, если идет сопротивление».

Правила достижения профессионального успеха:

- Необходимо точно сформулировать собственную цель, достижимую в условиях профессиональной деятельности,

- Важно проанализировать профессиональную ситуацию и выделить две группы условий - способствующих и препятствующих достижению цели.

- Из условий, способствующих достижению цели, нужно выбрать те, которые существенно сокращают время и дают возможность сберечь силы

- Из условий, препятствующих достижению цели, выделить те, которые можно изменить и которые изменить нельзя. Подумать, какие из них преобладают.

- Если преобладают условия, препятствующие достижению цели, но которые можно изменить, приложив к этому определенные усилия, надо действовать.

- Условия, которые препятствуют достижению цели и которые изменить нельзя, нужно постараться «обойти» с той или иной стороны. Гибко и осторожно вести свой жизненный «корабль», стараясь маневрировать так, чтобы рифы и опасные препятствия не пропороли его корпус.

- Если же препятствия настолько велики, что обойти их никак нельзя, следует на время отказаться от поставленной цели и переключиться на другую цель, которая также может быть достижима в условиях профессиональной деятельности.

В этом аспекте весьма важной нам представляется разработка Л.М.Митиной двух моделей профессионального труда: модели адаптивного поведения и модели профессионального развития [3].

При адаптивном поведении (первая модель) в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессиональной деятельности внешним обстоятельствам в виде выполнения предписанных требований,

правил, норм. Имеются в виду процессы самоприспособления и подчинения среды исходным интересам специалиста. По этой модели специалист, как правило, руководствуется принципом экономии сил и пользуется главным образом наработанными алгоритмами решения профессиональных задач, проблем, ситуаций, ставшими, по сути штампами, шаблонами, стереотипами.

Во второй модели (профессионального развития) человек способен выйти за пределы непрерывного потока повседневной практики, увидеть свой труд в целом и превратить его в предмет практического преобразования, что даёт ему возможность стать хозяином положения, полноправным автором, конструирующим своё настоящее и будущее.

Л.М. Митина утверждает:

- модель профессионального развития характеризует конструктивный путь личности в профессии, т.е. путь успешной конкурентоспособной личности, а модель адаптивного поведения является деструктивной и ведёт к стагнации;

- модель профессионального развития включает в себя различные типы адаптивного поведения, но не как слепое подчинение внешним требованиям, а как выбор оптимального поведенческого решения;

- процесс профессионального развития нельзя рассматривать как линейный переход от одной стадии к другой, он идёт по спирали, где каждый виток означает смену профессиональной жизнедеятельности [3].

Существуют определенные стратегии построения карьеры и жизни, которые приводят к профессиональному успеху.

1. «Вхождение в кабинет». Как правило, профессионального успеха достигают люди, которые строят карьеру не только путем накопления специальных знаний, но и через вхождение в круг приближенных ведущего лидера, занимающего одну из важных позиций в данной сфере или отрасли. Таким лидером может быть президент компании или начальник сектора. Главное, чтобы он был достижимым, а работник мог добиться положительной

рекомендации и представления, а впоследствии у него возникли активные деловые взаимодействия.

Конечно, нужно быть преданным своему шефу, готовым к услугам и поддержке, не конфликтовать и «не тянуть одеяло на себя».

Но за несколько лет такого служения и соблюдения правил игры новичок включается в систему деловых связей и набирает «записную книжку» собственных важных контактов. Он перенимает образ жизни людей своего окружения, их стиль поведения и общения.

От своего покровителя он получает своевременную помощь и бесценный опыт движения вверх. Он становится «своим», его признают и ценят. Он входит в «цепочки» взаимодействий, влияет на события и политику в данной организации.

Итак, успешным становится человек, вошедший в систему деловых контактов, имеющий солидную «записную книжку». Обычно он обладает такими качествами, как доброжелательность и открытость для любого общения, умение поддерживать длительные деловые контакты без конфликтов в различных сферах и социальных слоях, начиная от рабочего и кончая министром. Он терпимо относится к людям и обладает личным обаянием. Он тонко чувствует конъюнктуру и в то же время умеет быть преданным и надежным.

2. «Уметь держать удар». Задумайтесь над словами Александра Бравермана: «Когда ты стремишься вверх, никто не будет подсаживать и гладить по головке. Если все выдержал - хорошо. Если сломался, никто не пожалеет. Надо уметь держать удар».

Делать карьеру - это проходить испытание на прочность. Надо иметь мужество спокойно переживать как взлеты, так и падения, выдерживать сопротивление конкурентов, доказывать свое превосходство. Как показывает опыт, такое превосходство касается не только Уровня профессионализма, но, прежде всего силы характера, стойкости, способности идти к своей цели, преодолевая препятствия.

Люди, успешно делающие карьеру, воспринимают сопротивление конкурентов как обычное дело. Они не жалуется и не паникуют. Они так живут, это их образ жизни. Более того, они любят свою напряженную жизнь, при помощи карьерной активности они «убегают» от скуки и монотонии. Они ценят азарт борьбы и достижения.

3. «Уметь начинать «с нуля»». В последние месяцы довольно часто от людей среднего возраста можно слышать, что «нужно уметь начинать новое дело, если ты потерял работу».

Говорят так: «Карабкаешься на вершину, только высунулся - обвал! Ты снова внизу и снова вынужден карабкаться вверх». Мне встречался еще и такой образ: «Ползешь по подземелью, только высунулся наверх - солнце, воздух. Но сверху кто-то ногой резко закрывает люк, и ты снова вынужден ползти».

Нам только кажется, что перестройка вынуждает нас начинать все с нуля и не один раз в жизни. Просматривая карьерные биографии многих известных людей, добившихся высокого социального и должностного положения, обязательно столкнешься с тем, что два-три раза в жизни им пришлось терпеть неудачу и все терять. Однако они находили в себе силы снова подняться и снова стремиться вперед и вверх.

4. «Не зависеть от статуса и положения». В своем стремлении вверх успешные люди все же не проявляют сверхзависимости от своего положения. С одной стороны, они очень уверены в себе и своих возможностях.

Именно напористость и уверенность, даже при отсутствии яркого таланта, являются основными причинами успеха в случае, если конкурентом выступает талантливый человек, но стеснительный и неуверенный.

С другой стороны, как это ни странно, они легко идут на снижение, переходя в другую сферу и организацию, быстро опережают конкурентов и снова вырываются вверх.

Сохраняют спокойствие, а значит, избегают потрясений те, кто сумел найти положительные стороны в потере высокого должностного положения:

- освободилось время («Можно хоть выспаться наконец!»);

- снизилась ответственность («Голова не будет болеть!»);

- можно заняться своей профессией, которая когда-то была любимой и приносила удовлетворение (врач может лечить, доцент или профессор - читать лекции, писатель - писать книги, а актер снова выйдет на сцену).

5. «Согласовывать свои действия с общими законами успеха». Общие законы успеха состоят в том, чтобы знать и чувствовать свою Судьбу и свое Предназначение, а также уметь читать Знаки и Подсказки.

Несмотря на то что эти идеи звучат немного мистически, они имеют самое прямое отношение к тому, как человек строит свою жизнь и как он добивается в ней успеха.

Знать свою Судьбу и чувствовать её – это, значит, иметь правильное понимание своей Миссии или Смысла жизни. Если человек определил для себя Миссию и Смысл своей жизни, он становится спокойным, уверенным и устойчивым по отношению к различным неблагоприятным факторам внешней среды: неудачам, критике, неприятным неожиданностям и т.п.

Целенаправленно и инициативно развиваясь в социальных организациях, работник, путем постоянного самосовершенствования, достигает высокой квалификации и профессионального мастерства, выражающихся в результатах всей организации, общественном признании достигнутого, его должностном росте.

Развитие потенциала работника обеспечивает формирование, закрепление и расширение профессиональных, деловых и ряда других специфических качеств, обеспечивающих эффективное решение стоящих перед ним задач. Оценка этих достижений обуславливает не только повышение оплаты труда работника, но и его продвижение по службе, получение и выполнение новых обязанностей, построение карьеры.

Карьера представляет собой иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка. Карьера определяется временной последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей. Подразумевается,

что эта последовательность в той или иной мере отражает профессиональный квалификационный рост работника, расширение и углубление его способностей.

В этом смысле карьера представляет последовательность достижения определенных результатов должностного роста, профессиональной специализации, накопления и совершенствования деловых качеств, интеллектуального развития работника.

Понятно, что для успешного карьерного продвижения работнику необходимо формировать и постоянно совершенствовать профессиональные и деловые качества.

Основными целями профессионального образования являются: подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентирующегося в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности [9].

Образовательно-профессиональная деятельность					
Учебно-профессиональная деятельность			Профессиональная деятельность		
Адаптация	Профессиональное образование	Профессиональное развитие	Проф. адаптация	Профессионализация	Профессионализм
Учебно-профессиональная компетентность			Профессиональная компетентность		
Профессиональный аспект			Профессионально-социальный аспект		

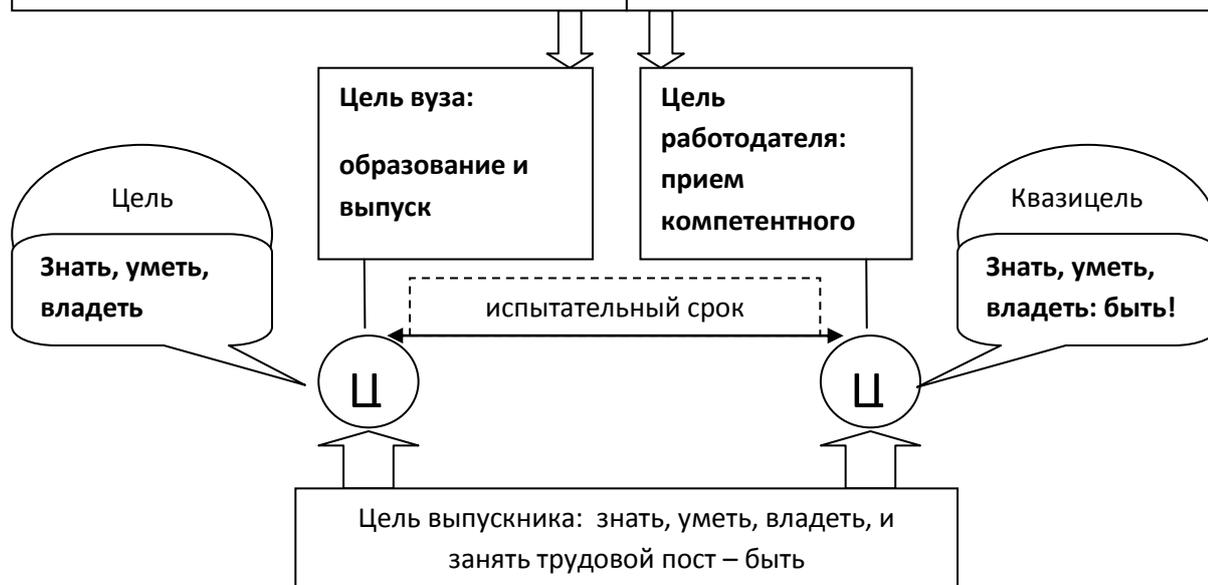


Рис. 15 - Интегративная образовательно-профессиональной деятельности

Следовательно, можно выделить основные признаки специалиста новой формации, к которым мы относим: компетентность, конкурентоспособность, социально-профессиональную мобильность.

Профессиональная компетенция – это диагностическая система знаний, навыков, умений и обобщенных способов профессиональных действий, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями.

Профессиональная компетентность - это интегративное качество личности специалиста (способность и готовность выполнять профессиональную деятельность), состоящее из системы *проявленных*

компетенций, включающих подсистемы адекватных знаний, навыков, профессиональных умений, освоенных обобщённых способов профессиональных действий, а также профессионально-важных качеств.

Профессиональные ключевые компетенции – это определяющие компетенции, соответствующие наиболее широкому спектру специфики и т.о. являющимися наиболее универсальными по своему характеру и степени применения. Ключевые компетенции востребованы всеми профессиями и являются метапрофессиональными.

Профессиональные базовые компетенции – это компетенции, необходимые для осуществления основных видов (впоследствии называемых доминирующими) профессиональной деятельности специалиста, жестко привязанные к определённой профессии или группе профессий (направлению, профилю, характеру деятельности). Базовые компетенции востребованы профессиями со сходным характером профессиональной деятельности, они являются макропрофессиональными.

Профессиональные специальные компетенции – это компетенции, необходимые для осуществления конкретного вида профессиональной деятельности специалиста, жестко привязанные к определённому (обычному или доминирующему) виду профессиональной деятельности.

Профессионально-социальная мобильность - это готовность и способность сменить производственные задания, место работы, специальность и социальную роль под влиянием социально-экономических и научно-технологических факторов.

Постиндустриальная экономика, сориентированная на широкое использование и быстрое развитие высоких технологий, предъявляет новые повышенные требования к качеству подготовки — образовательному, профессиональному, культурному уровню работников, их нравственным и психологическим характеристикам.

Сегодня конкурентоспособность на рынке труда следует понимать как соответствие работников требованиям рынка, совокупность характеристик,

определяющая сравнительные позиции конкретного работника или отдельных групп на рынке труда и позволяющая ему претендовать на знание определенных вакансий. Важнейшим фактором конкурентоспособности являются качественные параметры.

Для руководителя любого предприятия или фирмы главным определяющим критерием при приеме специалиста на работу является профессиональный опыт, что не является козырем молодых специалистов, следовательно, им сложно быть конкурентоспособными на рынке труда.

В условиях жесткой конкуренции на рынке труда наиболее опытные, квалифицированные, целеустремленные, способные, предприимчивые молодые люди имеют преимущества перед остальными при получении высокооплачиваемой работы.

В учебном курсе В.И. Андреева «Конкурентология» конкурентоспособная личность трактуется так: «это личность, для которой характерно стремление и способность к высокому качеству эффективности своей деятельности, а также к лидерству в условиях состязательности, соперничества и напряженной борьбы со своими конкурентами».

Постиндустриальная экономика, сориентированная на широкое использование и быстрое развитие высоких технологий, предъявляет новые повышенные требования к качеству подготовки — образовательному, профессиональному, культурному уровню молодых специалистов, их нравственным и психологическим характеристикам. Именно качество рабочей силы все больше определяет конкурентоспособность экономики и социальную стабильность в обществе.

Большинство руководителей отмечают, что недостаточная профессиональная готовность - дело времени, обычно молодой специалист легко входит в работу, если он подготовлен в психологическом и социальном плане. В значительной мере мешают профессиональному росту и высокой конкурентоспособности отсутствие жизненного опыта, потребительские настроения,

На формирование конкурентоспособности студента оказывают влияние стратегические качества:

- формирование жизненного успеха;
- развитие навыков организаторской деятельности;
- освоение будущей профессиональной деятельности с первого дня обучения в вузе;
- постоянное формирование долговременных деловых связей;
- использование современных технологий формирования плана жизни и деловой карьеры;
- поддержание высокого уровня работоспособности;
- обеспечение семейного благополучия;
- формирование положительной репутации;
- определение и контроль факторов, влияющих на жизненное везение и удачу.

Тактические качества, оказывающие непосредственное влияние на становление и самореализацию студента:

- освоение технологий обучения в современном вузе;
- личная организованность (разработка и применение техники личной работы);
- составление плана личной деятельности на год, месяц, недели, дни;
- расширение личного кругозора;
- повышение собственной привлекательности: культуры, этикета общения, знаний;
- постоянный самоконтроль результатов и процессов личной жизнедеятельности.

Возможно, по этим именно причинам такую важную роль в это вопросе отдают образованию. Особая роль образования в современном мире, превращение в самую важную сферу человеческой деятельности, делает проблему подготовки будущих специалистов одной из приоритетных. Вместе с тем, вопросы оценки качества подготовки будущих специалистов,

способствующих формированию их конкурентоспособности, остаются малоисследованными.

Происходящие в стране демократические изменения вызвали поиск эффективных путей преобразования различных сторон жизни общества, его социальных институтов, в том числе и системы высшего образования. Высшая школа России ориентируется в своем развитии на качественную подготовку специалиста, отвечающую изменениям, происходящим на рынке труда. Показателями качественной подготовки специалиста можно принять два основных интегральных критерия: 1) количество времени, необходимое выпускнику вуза для адаптации на рабочем месте в соответствии со своей специальностью; 2) количество «родственных» (смежных) специальностей, по которым выпускник может работать без значительных затрат времени и сил на их освоение.

В настоящее время одной из задач современной высшей школы является задача подготовки компетентного, гибкого, конкурентоспособного специалиста. Однако на пути решения этой важной научной и практической задачи встают противоречия между:

знаниевой ориентацией содержания подготовки и личностным развитием будущего специалиста;

традиционным подходом к оценке качества подготовки специалиста и складывающимся рынком образовательных услуг;

потребностью в появлении системы эффективных диагностических методик оценки качества подготовки специалиста в педагогическом вузе и недостаточностью научно-методического обеспечения текущего и итогового контроля оценки качества подготовки;

требованиями, предъявляемыми к специалисту рынком труда, и готовностью преподавателей к подготовке конкурентоспособного специалиста-выпускника;

сложившейся системой оценки уровня подготовки специалиста и ориентацией студентов на адекватную оценку своих профессиональных качеств.

Несмотря на то, что в отечественном образовании имеются определенные достижения в рассмотрении вопросов оценки качества профессиональной подготовки, данную проблему в современных условиях нельзя считать разрешенной. В связи с чем возникает необходимость обращения к опыту оценки качества подготовки конкурентоспособных специалистов в других странах, в частности США, имеющих позитивный опыт в данном вопросе (Университет Лойолы, Чикаго, Университет Миннесоты, Миннеаполис). Система высшего образования Соединенных Штатов Америки ориентирована на подготовку специалиста в условиях жесткой конкуренции. Анализ исследований американских авторов (P. Altbach, E. Epstein, J. Mestenhauser) и изучение опыта США в оценке качества подготовки специалиста открывают широкие возможности для обогащения современного российского вузовского образования.

Конкурентоспособность специалиста-выпускника вуза может рассматриваться как интегральный показатель качества подготовки в том случае, если:

определены основные направления оценки качества подготовки специалиста в мировом образовательном опыте;

найдена адекватная целям и задачам оценивания технологий взаимодействия в системе «преподаватель-студент»;

разработаны конкретные пути использования новой модели оценивания качества подготовки конкурентоспособного специалиста.

диагностические методики оценивания качества подготовки представлены двумя группами: 1) оценка профессиональной компетентности на основе квалификационного стандарта; 2) оценка профессиональной компетентности будущего специалиста как личности.

Современная методология сравнительной педагогики, основываясь на идее «диалога культур», принципиальное значение придает «механизму культурного отбора» - «мирного заимствования» передового опыта стран, имеющих признанные достижения в разработке, наборе и использовании новейших технологий и методик оценки качества подготовки специалиста, промежуточного и итогового контроля.

При изучении опыта другой страны (в частности опыта США как «страны-донора») американскую систему контроля и оценки качества образования нельзя слепо копировать и переносить «инородные тела» из одной системы координат (пространства) в другую (в частности в Россию как «страны-реципиент») без адаптации и апробации этого опыта. Условиями такого применения являются: обучение преподавателей технологиям оценки качества конкурентоспособности будущих специалистов, мотивация студентов в необходимости оценки своей конкурентоспособности, анализ локальных экспериментов по использованию отдельных методик.

Вместе с тем стратегия и тактика российской системы высшего образования должна базироваться не только на учете прогрессивных мировых достижений в оценке качества подготовки конкурентоспособного специалиста, но и учитывать богатейшее наследие-социально-педагогический опыт и культурно-исторические традиции подготовки специалистов в России.

Выделяются следующие составляющие психолого-педагогической культуры личности, которые могут быть предметом рассмотрения, диагностики, а также параметрами, определяющими цели и задачи образования при подготовке конкурентоспособного специалиста:

Психолого-педагогическая грамотность, которая означает овладение психологическими и педагогическими знаниями (фактами, представлениями, понятиями, законами и т.д.), умениями, символами, правилами и нормативами в сфере общения, поведения, психической деятельности и т.д.

Психолого-педагогическая компетентность (грамотный человек знает, понимает, например, как вести себя, как общаться в той или иной ситуации), а

компетентный - реально и эффективно может использовать знания в решении тех или иных проблем. Задача развития компетентности - не просто больше и лучше знать человека, а включение этих знаний в «психолого-педагогическую практику» жизни.

Ценностно-ориентационный компонент (представляет собой совокупность личностно значимых и личностно ценных стремлений, идеалов, убеждений, взглядов, позиций, отношений, верований в области психики человека, его деятельности, взаимоотношений с окружающими и т.д.

Ценность в отличие от нормы, норматива, предполагает выбор. Именно поэтому в ситуации выбора наиболее ярко проявляются характеристики, относящиеся к ценностно-ориентационному компоненту культуры человека).

Проведенный анализ проблем оценки качества подготовки конкурентоспособного специалиста показывает: процесс оценивания, выделенный как предмет исследования представляет собой достаточно сложную по структуре и содержанию процедуру, является составной частью целостного педагогического процесса, подчиняется его общим закономерностям; проектирование технологий оценки конкурентоспособности предполагает обоснование и выбор соответствующих критериев оценки, адекватных поставленной цели.

Качество подготовки специалиста в педагогическом вузе оценивается по четырем важнейшим критериям: 1) профессиональные знания (знания предметной области и психолого-педагогические знания); 2) уровень коммуникативной культуры; 3) стремление к профессиональному росту; 4) способность к рефлексии.

Сущность проектирования технологии оценки качества определяется наличием заданных исходных оснований: затраты на подготовку специалиста; кадровое обеспечение, материально-техническое оснащение и методическое сопровождение учебного процесса; образовательные ориентиры и стратегия, цели и содержание профессионального обучения; социальный заказ на специалиста; спрос на рынке образовательных услуг; ситуация на рынке труда;

соответствие модели (эталона) специалиста мировым стандартам. Учет исходных оснований позволяют сконструировать систему диагностических методик и спроектировать технологию оценки качества профессиональной подготовки специалиста.

«Прорыв» в качестве профессиональной подготовки специалиста высшей квалификации педагогического профиля возможен при условии внесения существенных изменений в процедуру обучения путем внедрения инноваций (ноу-хау), в частности новых нетрадиционных технологий проектирования оценки (текущего контроля). Проектирование технологий оценки конкурентоспособности специалиста - это процесс обоснования и выбора соответствующих критериев оценки, адекватных поставленной цели.

Предлагаемая система методик оценки качества подготовки конкурентоспособного специалиста (эссе, свободные дебаты, мозговой штурм, презентация и др.) оправдала себя в американских школах, высших учебных заведениях, апробирована и подтверждена временем.

Портфолио/Паспорт профессиональной карьеры выдается всем выпускникам системы высшего профессионального образования в США, активно внедряется для выпускников общеобразовательных школ и представляет собой индивидуальный портфель официальных документов, отражающих знания, умения и навыки учащегося, студента, которые могут быть востребованы на рынке труда. Основное назначение паспорта - помочь выпускникам совершить переход от учебы к трудовой деятельности или продолжению обучения на более высоком уровне и представить работодателям наиболее полные сведения о квалификации, а также академических знаниях, умениях и навыках молодых людей - претендентов на место работы. Портфолио/Паспорт профессиональной карьеры (Portfolio/Career Passport) в упорядоченной форме показывает, какие профессиональные и академические знания, умения и навыки студенты приобрели в процессе обучения, трудовой практики и внепрофессиональной деятельности. Особое внимание уделяется оцениванию так называемых «Навыков подготовки к занятости» (Employability

skills), которые являются общими для всех профессий и представляют собой общетрудовые и социально-психологические умения и навыки, способствующие успеху на рынке труда.

Таким образом, Портфолио/Паспорт профессиональной карьеры имеет, несомненно, важное значение для всех участников процесса подготовки и использования рабочей силы на современном рынке труда. Так, для выпускника системы профессионального образования паспорт прежде всего несет психологическую нагрузку, способствует развитию его самооценки и самоанализа, а также повышает шансы на получение рабочего места. В паспорте не содержится негативной информации о студенте, то есть не проставляются отрицательные отметки по тем компетенциям, которыми он не овладел, они просто не включаются в сертификат, не перечисляются возможные недостатки в поведении и т.д. Это побуждает выпускника дорожить паспортом, учит выгодно «продать» себя работодателю, понимать контрактную основу мира занятости, согласно которой взамен оказанных услуг будет производиться оплата его труда.

Для работодателей паспорт профессиональной карьеры ценен тем, что показывает, что умеет и может делать претендент на место работы, а не то, чему он был обучен. Кроме того, паспорт позволяет более эффективно провести профессиональный отбор, подобрать место работы, наиболее соответствующее профессиональным и академическим компетенциям, которыми овладел выпускник, в конечном итоге это способствует повышению производительности труда, уменьшению затрат на переподготовку, снижению текучести кадров.

На основе определения понятий «оценка качества подготовки специалиста», «профессиональная компетентность» и трактовки «конкурентоспособность», принятой экономической наукой нами дается определение «конкурентоспособности специалиста» как социально-педагогической категории. Конкурентоспособный специалист - это специалист, способный достигать поставленные цели в разных, быстро меняющихся

образовательных ситуациях за счет владения методами решения большого класса профессиональных задач.

Оценка качества подготовки конкурентоспособного специалиста - процедура, которая выявляет с помощью системы методик состояние субъекта (специалиста), позволяет определить параметры и критерии личностно-профессиональных свойств, характеристик, соответствующих потребностям общества, различных социальных групп, рынка образовательных услуг и рынка труда.

Анализ данного понятия позволяет выделить четыре критерия сформированности качества подготовки конкурентоспособного специалиста: профессиональные знания, коммуникативная культура, стремление к профессиональному росту, способность к рефлексии. Особенность предлагаемых методик заключается в том, что они ориентируют студента на объективную оценку своих слабых и сильных сторон, выстраиванию своей профессиональной карьеры.

Выстроенная в предложенной логике система диагностических методик оценивания профессиональных знаний, умений способствует: а) преодолению противоречия между объективной необходимостью непрерывного обновления методов оценки качества образования и педагогическими требованиями их стабильности; б) повышению качества подготовки конкурентоспособного специалиста, пользующегося повышенным спросом у общества, свободомыслящего, самостоятельно управляющего собственным выбором действия и сферы применения, с высокой степенью адаптивности и выживания в ситуации изменения профессиональной пригодности.

Конкурентоспособность, а следовательно, и новое качественное состояние специалиста можно отнести к числу стратегических ценностей, которые наряду с ориентацией на собственные силы и предприимчивостью способствуют преодолению индивидуального психологического барьера, подавленности, пессимизма, неопределенности в жизненной перспективе, упорядочить всю систему жизнедеятельности в условиях перехода к новым

рыночным отношениям и, в конечном счете, выйти социуму из тупиковой ситуации.

Проблема оценивания качества подготовки конкурентоспособного специалиста способствует прояснению представления о роли профессионального отбора, как исходной стартовой ступени, позволяющей задавать «тон» последующему ходу профессиональной подготовки; о месте профессиональной компетентности как основополагающего параметра качественной характеристики конкурентоспособности; о критериях и природе личностно-профессиональных качеств специалиста.

Конкурентоспособного специалиста могут подготовить только конкурентоспособные мастер, преподаватель, классный руководитель. От педагогов потребовались расширение функциональных обязанностей, психологический настрой на постоянный научный поиск, повышенная выносливость, профессиональная готовность к возрастающей интенсивности труда, готовность к переучиванию, самообразованию, желание и умение участвовать в управлении педагогическим коллективом на разных уровнях.

В завершении вопроса мы еще раз подчеркнем нашу ключевую идею всей статьи – нет кадровой конкурентоспособности региона как таковой. Это явление сложное, многокомпонентное, в которое включаются такие факторы, как:

- благоприятность социально-экономического климата региона,
- качество подготовки студентов в вузе,
- их личное желание претендовать на успешные карьерные должности
- уровень мастерства преподавателей, формирующих в студентах организационно-управленческую компетентность.

ГЛАВА 4 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Стратегическое управление направлено на формирование и реализацию механизмов долговременного устойчивого развития. Отмеченное обеспечивается тем, что стратегическое управление создает возможность активной ответной реакции на изменения внешней и внутренней среды организации. Стратегическое управление формирует и реализует определенные стратегии. М. Армстронг отмечает, что стратегия это «констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании» [1, с.39].

Возможность и результативность стратегического развития организации напрямую связаны с интеллектуальным капиталом, признаваемым важнейшим стратегическим фактором экономического роста. Существует множество определений понятия «интеллектуальный капитал». Для настоящего исследования используем классическое определение Томаса Стюарта: «Интеллектуальный капитал – это интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию и интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей» [2, с.12].

В науке и практике широко используется трехчастное деление интеллектуального капитала:

1. Человеческий капитал:

образование, ключевые компетенции;

навыки, опыт, профессиональная квалификация;

творческие способности, культура труда, поведенческие особенности;

моральные ценности, лояльность организации;
интеллектуальная гибкость.

2. Организационный капитал:

философия управления, корпоративная культура;
бизнес-модель, НИОКР, процессы управления;

IT- технологии, базы данных, базы знаний;

интеллектуальная собственность (патенты, лицензии, ноу-хау, авторские права).

3. Клиентский капитал:

торговые марки, товарные знаки;

клиентская база, портфель заказов;

деловая репутация, деловое сотрудничество;

контракты, соглашения.

Следует отметить, что интеллектуальный капитал – это не арифметическая сумма, а результат синергетического взаимодействия частей: человеческого, организационного и клиентского капиталов.

Человеческий капитал (знания и способности) воплощаются в организационных процессах и связях с партнерами (организационный) капитала, что создает, в свою очередь, возможности устойчивых и продолжительных отношений с клиентами (потребителями). И наоборот, организационный и клиентский капитал создают возможности развития знаний и способностей работников.

Функционирование и развитие интеллектуального капитала происходит при перекрестном влиянии одних его частей на другие путем переноса и закрепления знаний организации и ее сотрудников.

Стратегическое развитие интеллектуального капитала обладает рядом важных особенностей:

– ориентация управленческой деятельности (постановка целей, определение границ действий, мотивация и т.п.) на развитие интеллектуального капитала;

- активное взаимодействие организаций с внешней средой, позволяющее определить направления развития интеллектуального капитала;
- дополнение внутренних процессов, процедур, структур элементами, направленными на выполнение задач развития интеллектуального капитала;
- зависимость возможностей развития интеллектуального капитала с существующей и будущей ресурсной базой организации;
- создание синергетических возможностей сокращения, приобретения новых или перераспределения ресурсов за счет использования интеллектуального капитала;
- увеличение сложности, рост динамичности внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегическое развитие организации.

Эффективность и ценность интеллектуального капитала реализуются при целенаправленной деятельности в рамках конкретной стратегии развития организации. При формировании стратегии развития интеллектуального капитала необходим комплексный подход, связанный с управлением всеми тремя видами капитала. Интерес представляет подход Гапоненко А.Л., который определил семь базовых стратегий развития интеллектуального капитала [3].

Первая стратегия направлена на развитие человеческого капитала через обучение персонала, формирование организационной культуры, активизацию обмена знаниями между сотрудниками. Развитый и обученный персонал становится существенным фактором адаптации организации к постоянно меняющимся условиям.

Вторая стратегия связана с развитием организационного капитала на основе современных технических средств, информационных технологий, прогрессивной организационной структуры, обеспечивающих активный обмен знаниями внутри организации. В организации наряду с традиционными функциями управления экономикой и производством появляется функция управления знаниями.

Третья стратегия ориентирована на развитие клиентского капитала путем формирования конструктивных и эффективных связей с ключевыми

заинтересованными сторонами. К ним относятся лица и организации (заказчики, клиенты, поставщики, органы власти разных уровней, кредитные организации, конкуренты), которые активно участвуют в формировании ценности организации, и интересы которых положительно или отрицательно могут быть затронуты деятельностью организации. Клиентский капитал должен обеспечить:

- понимание требований, областей интересов, ожиданий ключевых заинтересованных сторон (КЗС);

- выявление и разрешение конфликтов между ожиданиями разных КЗС;

- оценку возможных реакций и действий КЗС в рамках реализуемой организацией стратегии;

- формирование и реализацию стратегии управления КЗС.

Четвертая стратегия направлена на развитие результативного взаимодействия человеческого и клиентского капиталов. Прямое развитие связано с позитивным влиянием человеческого капитала на активизацию взаимодействия организации с ключевыми заинтересованными сторонами. Обратное развитие выражается в положительном влиянии на квалификацию, опыт, знания сотрудников коммуникаций с клиентами, потребителями, поставщиками и т.д. Примером может служить бенчмаркинг, связанный с постоянным использованием, передового опыта других организаций.

Пятая стратегия реализуется через взаимодействие человеческого и организационного капитала. Прямое влияние заключается в переносе индивидуальных знаний во внутриорганизационные базы данных.

Такой перенос И. Нонака и Х.Такеучи назвали эстернализацией [4]. Обратное влияние предполагает использование корпоративной базы данных для формирования и развития индивидуальных знаний, что важно для формирования нужных компетенций работников при переходе на новые технологии, производство новых продуктов. Такой процесс называется интернализацией [4] и связан с формированием у работников общей интеллектуальной модели.

Шестая стратегия связана с результативным взаимодействием клиентского и организационных капиталов. Прямое взаимодействие заключается в использовании корпоративных баз данных для оптимизации взаимодействия с клиентами, через индивидуализацию обслуживания на основе сформированных за определенный период данных по каждому клиенту. Обратное взаимодействие связано с развитием корпоративной базы данных на основе постоянного сбора и анализа данных о новых клиентах, их меняющихся потребностях, вкусах и об отношениях во внешней среде.

Собранная информация позволяет рационализировать производство и реализацию продукции и услуг организации. Информация, полученная из внешней среды, превращается в организационные знания, формируя существенные конкурентные преимущества. Седьмая стратегия направлена на системное интеллектуальное развитие одновременно всех составляющих интеллектуального капитала. Данная стратегия наиболее сложна в реализации, вместе с тем, именно она обеспечивает существенное развитие интеллектуального капитала за счет синергетического эффекта совместного развития составляющих этого капитала. Данная стратегия может быть реализована в различных вариантах в зависимости от последовательности развития составляющих интеллектуального капитала: человеческого капитала (ЧК), организационного капитала (ОК) и клиентского капитала (КК). Основные варианты стратегии представлены в таблице 2.

Таблица 2. Варианты стратегического развития интеллектуального капитала

Варианты	Направленность стратегии
ЧК-ОК-КК	Формирование знаниевой базы организации
ЧК-КК-ОК	Накопление информации и знаний о клиентах
ОК-ЧК-КК	Использование организационной базы знаний для развития знаний персонала
ОК-КК-ЧК	Постоянное развитие знаний организации с последующим переносом в знания персонала
КК-ЧК-ОК	Накопление знаний о клиентах у персонала с последующей формализацией в организационные знания
КК-ОК-ЧК	Формирование организацией знаний о клиентах с последующей их передачей персоналу

Для понимания реального содержания стратегического развития интеллектуального капитала используем когнитивную школу стратегического управления, авторами которой являются Г. Саймон, Дж. Марч и др. [5]. Позитивистское направление в рамках данной школы предполагает рассмотрение развития интеллектуального капитала как процесс постижения меняющейся объективной картины мира (окружающей среды). Овладение методиками, технологиями, навыками и умениями анализа внутренней и внешней среды, накопление и постоянное обновление на этой основе информации об особенностях и развитии этой среды позволяет объективизировать ее понимание. Состав, объем, и достоверность получаемых знаний предполагает постоянное преодоление различных искажающих факторов, имеющих финансовые, технические, информационные, социальные, психологические причины. Использование фильтров, уменьшающих отрицательное действие таких факторов, одно из направлений развития интеллектуального капитала. Например, сформированное знание о конкурентах позволяет избежать ошибок их недооценки или переоценки.

Интерпретационное направление когнитивной стратегической школы предполагает, что любая стратегия является результатом интерпретации окружающей среды руководителями и персоналом организации. Важную роль играет соответствие стратегической интерпретации особенностям современной и будущей внешней и внутренней среды.

Стратегическое развитие интеллектуального капитала предполагает учет пяти видов соответствий [1]:

1. Стратегическое соответствие развивающегося интеллектуального капитала организации меняющимся условиям внешнего окружения.
2. Ситуационное соответствие, делающее эффективным использование интеллектуального капитала в различных рыночных ситуациях.
3. Соответствие практических подходов в использовании интеллектуального капитала направлениям стратегического развития организации.

4. Целостное соответствие, достигаемое системным (синергетическим) сочетанием составляющих интеллектуального капитала.

5. Соответствие связи развития составляющих интеллектуального капитала с направлениями стратегического развития организации.

Стратегическое развитие интеллектуально капитала компании на основе подходов когнитивной школы стратегий [5] основывается на трех пониманиях внешней среды:

- понимание реального внешнего окружения, как существующего, объективного, независимого, данного, внешнего объекта, в рамках которого будет формироваться и реализовываться стратегия. Организация должна собирать возможно больше информации по различным характеристикам внешней среды для лучшего ее познания, что повышает реализуемость стратегии;

- понимание воспринимаемой внешней среды, учитывающее реальную ограниченность, невозможность сбора полной информации о среде в силу внутренних и внешних, содержательных и временных ограничений. Это обуславливает значимость знаний, навыков, умений людей, позволяющих принимать решения в условиях частичной или полной неопределенности. Важную роль играет развитие интуиции, интерпретации, интеграции, институционализации;

- понимание узаконенного окружения, появляющееся через построение моделей связей между событиями, целями, ситуациями и результатами. Примерами таких моделей может служить сценарии будущего и прогнозирование, которые становятся основой обоснования любых стратегических решений.

В современных условиях одним из путей конкурентоспособного стратегического развития организации считается инновационное развитие. Вместе с тем, именно инновации являются слабым звеном большинства российских организаций, что объясняется, прежде всего, недостатком у них

стратегических ресурсов инновационного содержания, делающим возможным такое развитие.

Среди таких стратегических ресурсов организаций особое место занимают нематериальные ресурсы, обеспечивающие им в современных условиях реальные конкурентные преимущества. Интеллектуальный капитал, как нематериальный ресурс, создает, в конечном итоге, ценность и богатство организаций, обеспечивает их выживание и возможность инновационного развития.

Инновационная направленность интеллектуального капитала, на наш взгляд, определяется важной его составляющей – инновационным интеллектуальным капиталом (ИНИК). Наличие такого капитала позволяет решать три важных задачи:

- создание новшеств, нахождение новых решений в деятельности;
- внедрение новшеств в практику организации, формирование инноваций;
- использование инноваций для повышения эффективности и развития деятельности.

Анализ свидетельствует, что для неэффективных организаций, отстающих в инновационном развитии, характерны следующие недостатки:

- отсутствуют или небольшие затраты на ИНИК;
- отставание от конкурентного уровня инновационной активности;
- не уделяется внимание постоянному развитию ИНИК;
- ограниченное использование стратегических возможностей ИНИК;
- недостаточная заинтересованность руководителей и персонала в формировании и использовании ИНИК в практической деятельности.

Преодоление отмеченных недостатков связано, прежде всего, с формированием у руководителей и работников необходимых знаний и их последующим эффективным использованием. К таким знаниям можно отнести:

- данные о характере новой продукции (работ, услуг), удовлетворяющей современные потребности потребителей;

сведения о создании или реализации новшеств и инноваций другими организациями;

сведения об эффективных инновационных проектах, создающих положительные экономические и социальные результаты.

Инновационные знания формируют инновационную способность организации создавать и (или) эффективно реализовывать новшества. Вместе с тем, в условиях неэффективного управления инновационная способность может потерять по объективным и субъективным причинам свою эффективность, например, при выборе неверной инновации. Необходим переход от используемых организациями знаний к новым, соответствующим современным реалиям. Данная проблема решается путем развития, прежде всего, инновационной части интеллектуального капитала. П. Друкер отмечал, что «в каждом успешном бизнесе существует, по крайней мере, одна сфера особых знаний, нет двух деловых предприятий, которые имели бы одинаковые области особых знаний» [6, с.144]. Отмеченные «особые знания» сосредоточены, прежде всего, в инновационном интеллектуальном капитале.

Возможны следующие варианты развития ИНИК:

основа экономики организации (бизнес) сохраняется, меняются лишь элементы ее деятельности (продукты, рынки, потребители);

корректируется общая направленность деятельности организаций – диверсификация на основе инноваций;

формируется «новая» организация с преобразованными экономическими, производственными, социальными, культурными характеристиками.

Каждый из перечисленных вариантов стратегического развития требует различных инновационных способностей организации. Ниже приведено, составленное на основе классификации источников возможностей П.Друкера [7] содержание таких инновационных способностей (см. таблица 3).

Модели инновационного процесса [8] позволяют определить следующие варианты стратегического развития ИНИК конкретной организации:

Таблица 3. Содержание инновационных способностей организации

Возможности	Инновационная способность
Неожиданности	Быстрая реакция на неожиданности, опережение возможных проблем
Несоответствие	Видеть проблемы, отклонения и использовать для развития
Необходимость	Видение отрицательных последствий бездействия, статики, кризиса для экономики организации
Изменение научно-технических факторов	Владение информацией и знаниями, позволяющими использовать эти изменения
Образование	Умение оценить влияние изменения образования на состояние организации
Изменение в восприятии	Видение новой культуры и потребностей населения на изменение клиентской базы
Новая информация	Восприятие, понимание и быстрое использование новой информации системой управления организацией

1. Модель технологического толчка

Предполагается, что подходящее новшество и овладение новыми знаниями позволит вывести организацию на новый технологический уровень, создаст качественно большие возможности для решения задач развития и обеспечения конкурентоспособности.

2. Модель «вытягивания рынком»

Организация на основе выявления рыночных потребностей, определяет и активизирует новшества, удовлетворяющие такие потребности, что создает основу для стратегического развития организации в сложных, меняющихся, конкурентных рыночных условиях.

3. Интерактивная, рекурсивная, сопряженная модель

Организация использует новые знания, связанные с инновациями, а также знания, возникающие в результате коммуникаций между участниками инновационного процесса внутри и вне данной организации для дальнейшей активизации инновационной способности.

4. Цепная модель Клайна-Розенберга

Организация обеспечивает стратегическое развитие, опираясь, прежде всего, на комплекс новых знаний о научных исследованиях, потребностях рынка. Вместе с этим, используются знания накопленные другими организациями (бенчмаркинг) и знания, полученные в ходе накопления собственного положительного и отрицательного опыта.

5. Интегрированная модель

Инновационные возможности организации определяются синергетическим взаимодействием новых знаний, которые формируются составными компонентами интеллектуально капитала. Управление инновационным процессом идет по цепочке создания ценностей.

6. Модель стратегических сетей

Новое знание организации возникает в рамках стратегического взаимодействия и стратегического партнерства фирм и организаций, создающих, производящих и реализующих инновации.

Для оценки наличия и эффективности ИНИК, рассматриваются следующие специфические признаки:

1. Толерантность к двойственности, т.е. инновации и новые знания воспринимаются как естественное дополнение к существующим, допускается их сосуществование до тех пор, пока новые знания не заменят прежние.
2. Проблемный подход предполагает, что возникающие проблемы решаются не путем простого совершенствования, а через новые методы и подходы.
3. Разносторонний взгляд на решение проблем и задач, предполагающий поиск разнообразных инновационных альтернатив и выбор из них наилучшего варианта стратегического характера.
4. Готовность рисковать учитывает наличие возможных отрицательных последствий от любых инноваций, но при этом выбираются и реализуются такие из них, ожидаемый эффект от которых, в конечном итоге, превышает возможные потери и они не приводят к серьезным отрицательным экономическим и социальным последствиям.

5. Объективность в оценке означает, что конкретное новшество не считается априори эффективным только из-за своей новизны. Учитываются объективные затраты, потери, риски, которые могут существенно повлиять на выбор инновационного решения.

6. Самомотивация выражается в том, что организация осознает и самостоятельно организует инновационный процесс, видя именно в инновациях реальный источник своей будущей устойчивости, конкурентоспособности, прибыльности.

Развитие ИНИК позволяет организации перейти на современный уровень, соответствующий новой экономике, что выражается в приобретении следующих качеств:

основой стратегического развития становятся инновации;

имеется возможность активно воздействовать на внешнюю среду;

управленческая деятельность приобретает инновационный характер (новые организационные структуры, новые методы управления и т.п.);

интеллектуальный капитал и его составляющая ИНИК определяют всю деятельность организации от входа ресурсов до выхода готовой продукции.

Затраты на развитие человеческого капитала в современной теории и практике рассматриваются как инвестиции [1] и, естественно, рассмотреть как обеспечить их целесообразность и эффективность.

Любое инвестирование, как известно, сопровождается риском, связанным с возможностью появления неблагоприятных ситуаций и событий. Важным является и то, что инвестор (в нашем случае это руководство организации) не обладает полной информацией об объекте инвестирования (индивид, группа) и о последующей отдаче вложенных средств.

Инвестор вынужден в силу невозможности нахождения в таких условиях оптимальных решений использовать подход ограниченной рациональности [9], который предполагает:

тщательность и обдуманность при постановке целей инвестирования (целей развития персонала);

определение и оценку возможно большего числа альтернативных вариантов вложений (вариантов развития персонала);

обоснованный, максимально объективный вывод о соответствии (несоответствии) объектов (вариантов) целям инвестирования.

Следует различать два типа рациональных руководителей – инвесторов:

1. Инвестор, ориентированный на сохранение характеристик интеллектуального капитала в условиях постоянно меняющейся среды и требований к персоналу. Такой подход целесообразен в условиях кризиса, когда отсутствуют финансовые и другие возможности роста организации.

2. Инвестор, ориентированный на эффективность. Он устанавливает определенные цели развития организации и осуществляет связанные с этим вложения не только в инновации, новую технику и технологии, но и в обучение, повышение квалификации и компетентности персонала.

Для содержательного понимания процесса принятия рационального инвестиционного решения применим модель этапов осознания многообразия [10].

1. Отрицание. Руководитель имеет сложившийся стереотип персонала своей организации, часто основанный на отрицательном опыте и неверной оценке характеристик работников.

Несомненное влияние оказывает и доступность информации о направлениях необходимого развития человеческого капитала организации.

Варианты оценки персонала, как объекта инвестирования средств на его развитие представлены на рисунке 16.

		Оценка объекта	
		Негативная	Позитивная
Ожидаемые результаты	Успех	Ложный негативный объект	Положительный эффект
	Неудачи	Отрицательный объект	Ложный позитивный объект

Рис. 16 – Разделение персонала как объектов инвестирования для развития

Данная схема отражает тот факт, что поспешные действия руководителя при оценке персонала с точки зрения выбора работников для развития в трех случаях из четырех могут привести к ошибкам.

2. Оборона. Руководитель стремится исключить определенных работников (группы работников) из системы развития на основе сложившихся негативных стереотипов, неверия в их возможности, а также, наоборот, из-за ложного убеждения об их будущей эффективности без развития.

Оборонительный эффект в поведении руководителя обусловлен наличием определенных предубеждений [9]:

1) предубеждения обусловленные степенью восстановления предшествующих событий. Часто руководители запоминают, прежде всего, отрицательные, неэффективные действия своих подчиненных;

2) предубеждения простоты поиска решений. Руководитель выделяет знакомых или запомнившихся работников и им уделяет основное внимание;

3) предубеждения сформировавшегося образа. Обычно руководители делят всех работников, часто субъективно, на группы «эффективных» и «неэффективных», уделяя первым большее внимание;

4) предубеждения «привязки». Исходя из установленных целей развития организации руководитель, обычно субъективно, определяет тех, кто соответствует (не соответствует) целевым установкам и с учетом этого принимает решение о развитии работников.

3. Минимизация различий. В процессе определения каких работников и как развивать руководитель собирает дополнительную информацию о них, что позволяет уменьшить неопределенность и конкретизовать группы работников, включаемых в систему развития человеческого капитала.

4. Принятие. Здесь руководитель стремится объективизировать свое понимание работников, учитывая, что наличие определенных отрицательных характеристик всегда сопровождается и присутствием положительных свойств работников. В качестве примера можно привести широко распространенное

деление людей на категории «Х» и «У» [10] без однозначной положительной или отрицательной трактовки каждой из них.

5. Адаптация. По мере рассмотрения вариантов развития человеческого капитала руководитель «вживается» в ситуацию и начинает рассматривать развитие как процесс совместного с персоналом нахождения правильных решений и действий по их реализации. Происходит переход от пассивных ожиданий работников к активному взаимодействию руководителей и персонала организации и, как следствие, может измениться отношение к вариантам развития, не отрицаются сложные и затратные из них.

Оперативная деятельность организации приспосабливается к происходящим и будущим стратегическим изменениям, в частности, происходит перераспределение усилий и финансовых потоков.

6. Интеграция. При развитии человеческого капитала необходимо учитывать многообразие рабочей силы, выражающееся в наличии в коллективе индивидов, обладающих различными человеческими качествами, принадлежащих к определенным культурным группам [10].

В России целесообразно учитывать западный опыт отношения к многообразию [10, с.502]:

культурный плюрализм;

принятие различий;

признание инвариантов образа жизни;

допущение нескольких возможных стилей поведения.

Наличие многообразия рабочей силы предполагает, что при развитии человеческого капитала необходимо предусматривать специальные программы по осознанию многообразия, реализация которых должна обеспечить эффективное взаимодействие работников, отличающихся культурой, поведением и т.д.

Для использования преимуществ многообразия используются два основных механизма: создание мультикультурных команд и формирование

социальных групп. Эффективное использование многообразия создает следующие выгоды:

активизируются работники;

уменьшаются межличностные конфликты;

увеличивается креативность персонала;

ускоряется реализация мероприятий по развитию интеллектуального капитала.

Важнейшим направлением стратегического развития человеческого капитала является формирование в организации команд. Х.К. Рамперсад отмечает, что «команда – это группа людей обладающих взаимодополняющими навыками и характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающимися друг в друге для достижения результатов» [11, с.224].

При формировании команды важно рационально распределить задачи между сотрудниками с учетом их личностных качеств, стиля мышления и других характеристик с тем, чтобы они способствовали достижению стратегических целей через совершенствование работы.

Следует учитывать особенности развития шести типов команд (рисунок 17).

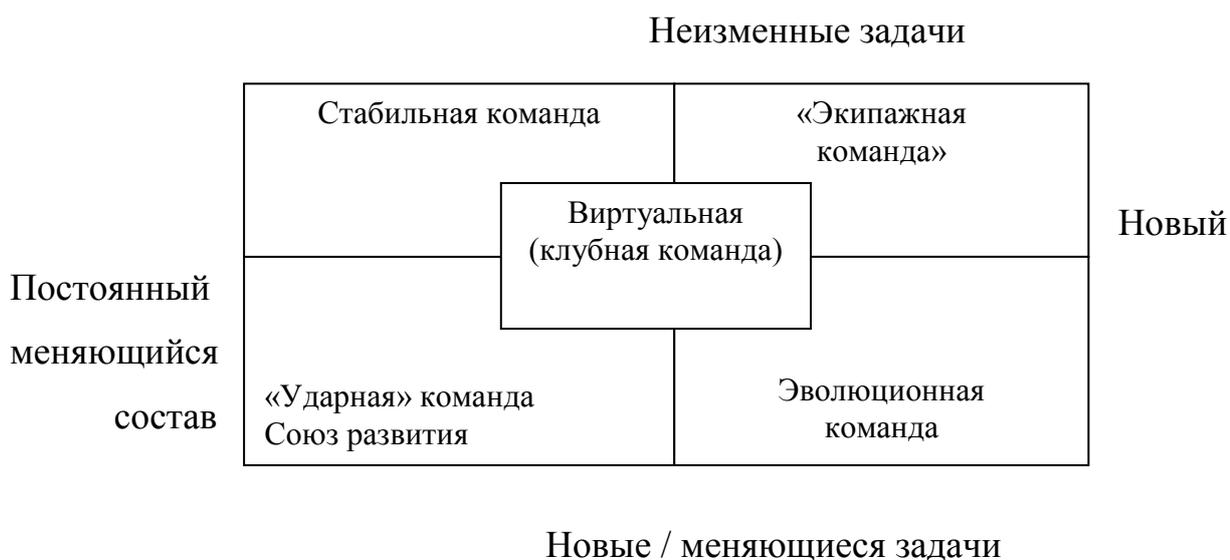


Рис. 17 – Шесть типов команд [12]

Стабильная команда выполняет одни и те же задачи и работы в течение длительного периода времени. Развитие творческих способностей в таких командах обеспечивается включением в них новых членов активного типа.

«Ударные» (проектные) команды создаются для выполнения краткосрочных, одноразовых задач (проектов). Такие команды могут быть использованы для стратегической реструктуризации организации и решения других задач развития интеллектуального капитала.

«Экипажные» команды решают неизменные задачи при высокой нестабильности состава. Такой подход может быть использован для формирования эффективной команды путем оценки характеристик команд, создающихся путем перебора их состава и оценки соответствия вариантов команд целям стратегического развития.

Эволюционные команды создаются для реализации долгосрочных проектов стратегического развития организации. Такие команды объективно развиваются путем накопления опыта при реализации этапов инновационного проекта, а также при смене членов команды в зависимости от стадии, в которой находится проект.

Виртуальные (клубные) команды характеризуются стабильностью и задачей и состава. Члены такой команды разрознены в пространстве, но объединены коммуникациями. При развитом формальном характере такие команды превращаются в проектные, а при неформальном характере становятся профессиональными сетями.

Рассмотрим особенности коучинга рассмотренных типов команд в рамках стратегического развития интеллектуального капитала организации.

Коучинг стабильных команд позволяет им выйти за границы привычного течения дел. Для этого эффективным может быть поиск совместно с коучем ответов на следующие вопросы:

в какой мере эффективна удовлетворенность текущим состоянием дел?

не является ли завышенными представления о своей результативности и конкурентоспособности?

в чем заключаются потери и можно ли их преодолеть?

как войти в процесс постоянного совершенствования?

При коучинге «экипажных» команд основной акцент делается на индивидуализацию развития знаний и компетенций, также создаются возможности для обучения в рамках конкретного задания. Важной задачей, связанной со стратегическим развитием, является обсуждение основных процедур и рутинных методов и определение возможного их обновления.

Особенностью коучинга проектных команд является их восприимчивость к вмешательству коуча на различных этапах жизненного цикла проекта. Коуч обеспечивает решение важных для проектных команд задач:

прояснение целей, связанных с проектом, в частности, определение того насколько индивидуальные цели совпадают с коллективными;

определение границ и концентрация знаний команды.

Важным является формирование понимания ценных знаний, включая потенциально полезные;

содействие внедрению базовых систем коммуникаций и сотрудничества. Обращается внимание на обеспечение правильного баланса между производственным общением и коммуникациями, направленными на налаживание отношений;

рассмотрение ожиданий относительно ролей и моделей поведения. Совместно определяются развиваемые профессиональные знания каждого члена команды, эффективные модели поведения, направления использования коллективных профессиональных знаний команды.

Коучинг эволюционных команд имеет особенности в связи с тем, что они имеют более сложный характер, чем другие команды. В рамках данного коучинга решаются следующие важные задачи:

обеспечение превращения неявных знаний в явные, что важно для акклиматизации новичков;

использование системы «ретроспективного» обучения для оценки по достоинству прежних и новых достижений;

организация перехода от одного этапа к другому. Этапы могут быть связаны с производственными задачами или с притоком (оттоком) ключевых сотрудников или с профессиональными знаниями, в частности, связанными с инновациями.

В целом, важным является вывод, что проектные и эволюционные команды зачастую являются золотой жилой организационного обучения. Можно утверждать, что основным фактором эффективности этих команд является привлечение и объединение уже имеющихся знаний, создание новых знаний и перераспределение этих знаний обратно в организацию [12, с.178].

Коучинг виртуальных команд должен содействовать развитию навыков в следующих областях:

- проектное управление;
- преодоление функциональных, организационных, иерархических границ;
- использование технологий эффективного общения и сотрудничества;
- управление личными возможностями;
- управление деятельностью в пространстве и времени;
- использование знаний о возможностях межличностных отношений.

При осуществлении коучинга важно определить эффективность индивидуальной и коллективной работы в рамках виртуальной команды. Также важно определить правила обмена электронными сообщениями, способы подачи и получения информации.

В целом коучинг, обеспечивающий развитие человеческого капитала, должен ориентироваться на следующие правила:

организационная культура должна включать в форме ценностей наставничество и коучинг, должна быть создана культура обучения;

работники должны обмениваться своими профессиональными знаниями друг с другом;

в организации должно быть развито сотрудничество и взаимная поддержка через формирование формальных и неформальных сетей;

осуществление обмена организационными (формализованными) и индивидуальными (неформализованными) знаниями между подразделениями организации.

Несомненную положительную роль в развитии интеллектуального капитала организаций сыграет Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [13], в которой особое внимание уделяется направлениям воспроизводства и накопления и эффективного использования человеческого капитала. Стратегия ориентирует на создание «инновационного человека», что предполагает:

развитие системы образования с ориентацией на формирование и развитие навыков и компетенций человека, обеспечивающих его эффективную инновационную деятельность;

стимулирование получения навыков инновационного предпринимательства;

создание системы стимулирования инновационной деятельности молодежи;

повышение престижа инновационной деятельности и формирование инновационной культуры.

Для реализации данной стратегии сформированы и реализуются государственные программы развития образования, исследований и разработок, информационного общества, поддержки инновационной активности, которые должны оказать существенное влияние на стратегическое развитие интеллектуального капитала отдельных организаций и страны в целом.

ГЛАВА 5 КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНЦА

Особенность профессиональной деятельности современного управленца сегодня заключается в ее разносторонности и многоаспектности. Решаемые им задачи, как правило, нельзя отнести к какой-то одной конкретной специальности или отдельно взятому виду деятельности: инженерной, управленческой, информационной, экономической или какой-то иной. По существу, она относится сразу ко многим из них и включает составляющие разных видов деятельности.

Поэтому оценивать профессиональную деятельность современного менеджера необходимо комплексно.

Качество управления во многом зависит от эффективного и результативного исполнения менеджером своих должностных обязанностей. Вместе с тем по объективным причинам с учетом организационных условий деятельности организации, в том числе имеющихся трудовых ресурсов, зачастую не представляется возможным организовать и провести комплексную оценку, предусматривающую разработку индивидуально для каждого управленца моделей профессиональных и личностных качеств, детальных количественно измеримых показателей эффективности и результативности служебной деятельности.

И таким инструментом оценивания может быть комплексная или всесторонняя оценка деятельности.

Проведение оценки необходимо для принятия обоснованных решений, в том числе при проведении аттестации, организации профессионального развития, определении размеров премиальных выплат, назначении на должность в порядке должностного роста, а также при организационно-штатных мероприятиях, что создает условия для эффективного управления организацией.

Предметом комплексной оценки является:

- особенности служебного поведения;
- эффективность служебной деятельности;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень достижения целей;
- уровень профессиональной компетентности;
- особенности личностных качеств.

Целями проведения оценки являются:

- определение уровня знаний, практических навыков и деловых качеств;
- установление приоритетов и ресурсов для повышения эффективности служебной деятельности;
- выявление препятствий и проблемных областей в служебной деятельности;
- оценка возможностей профессионального и служебного роста;
- побуждение управленца целенаправленно и планомерно улучшать повседневную служебную деятельность.

Выбор основных параметров оценки полностью зависит от специфики служебной деятельности гражданского служащего. Оценка может проводиться 1 раз в год.

Следует отметить, что оценке не подлежат:

- беременные женщины;
- находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет (их оценка проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска);
- проработавшие в занимаемой должности менее одного года.

Организация проведения оценки

Для проведения оценки в создается группа экспертов, в состав которой включаются руководители структурных подразделений (в том числе кадрового и правового структурного подразделения), а также представитель профсоюзной организации.

Состав группы экспертов формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые группой экспертов решения.

График проведения оценки утверждается руководителем организации и доводится до сведения каждого оцениваемого не позднее, чем за месяц до начала оценки. В графике указываются:

наименование подразделения, сотрудники которого подлежат оценке;
дата, время и место проведения оценки.

Не позднее чем за две недели до начала оценки в группу экспертов непосредственным руководителем представляется служебная характеристика на подлежащего оценке менеджера с его подписью об ознакомлении.

Служебная характеристика должна содержать сведения о по следующей форме.

Фамилия, имя, отчество _____

Подразделение _____

Должность _____

Дата предстоящей оценки _____

1. Оцените, пожалуйста, профессиональные навыки и деловые качества сотрудника, для этого внимательно прочитайте каждый пункт отдельно и сделайте отметку «+» в соответствующей ячейке, ориентируясь на критерии оценки.

	Перечень профессиональных навыков и личных качеств, характеризующих квалификацию оцениваемых служащих	Оценка			
	Навык принятия эффективных управленческих решений (умение контролировать и регулировать процессы, анализ ситуации, определение цели, оценка возможных вариантов действий, выбор взвешенных своевременных решений, результаты которых приносят положительный эффект)				
	Навык координации служебной деятельности подчиненных (оценка загруженности, сложности работ, результата работы и необходимости контроля, оперативное перераспределение заданий при				

	возникновении трудностей, личное участие)					
	Навык профессионального развития подчиненных (определение требований к должности, оценка сформированности у подчиненных необходимых знаний и навыков, умение определить области требующие улучшения, предпринимать соответствующие действия)					
	Профессиональная компетентность (уровень профессиональных знаний и практических навыков, умение справляться с решением сложных нестандартных ситуаций, персональный вклад в развитие своего направления деятельности, при необходимости способность выполнять служебную деятельность по смежным направлениям)					
	Знание и выполнение нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность					
	Организационные навыки (выделение приоритетов в служебной деятельности, умение работать самостоятельно, своевременное выполнение и информирование руководства о результатах служебной деятельности)					
	Результаты служебной деятельности (выполнение возложенных задач четко в сроки с заданным качеством, своевременное информирование руководителя о возможных или возникших затруднениях, служебная деятельность не требует корректировки или доработки)					
	Коллективная служебная деятельность/сотрудничество (активное участие в процессе командной работы, способность учитывать мнение коллег, делиться информацией и опытом с коллегами, поддерживать коллег в решении сложных задач, замечать и отдавать должное вкладу коллег, вдохновлять членов служебного коллектива на достижение поставленных целей)					
	Способность к деловому общению (точно формулирует и аргументирует свои мысли, конструктивно ведет обсуждение проблемных вопросов, приспособливает форму представления информации к потребностям аудитории, достигает взаимопонимания)					
0	Способность совершенствовать методы служебной деятельности (с готовностью откликается на предложения о внедрении новых методов и					

	технологий, инициативно предлагает новые идеи, использует каждую возможность для того, чтобы реализовать новое решение)					
1	Системность мышления (структурирование, систематизация и анализ информации/данных, выделение деталей, необходимых для решения задач)					
2	Навык личного развития (способность самостоятельно оценить уровень своей квалификации, предпринять действия для повышения своего профессионального уровня)					
3	Умение грамотно готовить служебные документы, в которых кратко и лаконично излагать мысли, аргументировать позицию, делать логические умозаключения, высказывать конструктивные предложения и пути их реализации					
4	Владение знаниями и навыками в области информационно-коммуникационных технологий в соответствии с должностным регламентом					
	Для категории «руководители» оценивается умение организовать работу подчиненных с целью достижения максимальных результатов с учетом показателей 4-14					
Дополните, пожалуйста, перечень навыков и деловых качеств, наиболее значимых, по Вашему мнению, в профессиональной деятельности оцениваемых (при необходимости)						

Критерии оценки:

А — «Выдающийся»: исключительные результаты в текущей служебной деятельности, не нуждается в контроле, существенно превосходит ожидания руководства.

В — «Отличный»: достиг целей в большей степени, чем ожидалось, очень хорошая деятельность в ряде областей, требуется эпизодический контроль, соответствует высоким ожиданиям руководства.

С — «Хороший»: достиг результатов и внес вклад в служебную деятельность в соответствии с ожидаемым результатом, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства, требуется стандартный контроль.

Д — «Приемлемый»: соответствует критериям служебной деятельности частично, отсутствие инициативы, необходимость в контроле, требуется улучшение служебной деятельности.

Е — «Неприемлемый»: служебная деятельность, не удовлетворительная для данной должности (серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег), требуется значительное улучшение служебной деятельности.

2. Как Вы считаете, какие из перечисленных выше профессиональных навыков и качеств требуют улучшения? Каких знаний и навыков не хватает в настоящее время для того, чтобы более эффективно выполнять должностные обязанности?

3. Предложения непосредственного руководителя по оценке (достоин для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность, исполняет должностные обязанности в полном соответствии с требованиями должностного регламента, нуждается в направлении на повышение квалификации (профессиональную переподготовку) с последующей оценкой через полгода, исполняет должностные обязанности на низком уровне)

4. Примечания, комментарии:

Оцениваемый сотрудник не позднее чем за одну неделю до дня проведения оценки вправе представить в кадровое подразделение лист самооценки в соответствии с рекомендуемой формой.

Лист самооценки

(форма заполняется служащим, подлежащим оценке, по желанию)

Фамилия, имя, отчество, _____

Подразделение _____

Должность _____

Дата предстоящей оценки _____

1. Оцените, пожалуйста, свои профессиональные навыки и личные качества,

для этого внимательно прочитайте каждый пункт отдельно и сделайте отметку <+> в соответствующей ячейке, ориентируясь на критерии оценки.

№	Перечень профессиональных навыков и личных качеств, характеризующих квалификацию оцениваемых служащих	Оценка				
		A	B	C	D	E
1	Навык принятия эффективных управленческих решений (умение контролировать и регулировать процессы, анализ ситуации, определение цели, оценка возможных вариантов действий, выбор взвешенных своевременных решений, результаты которых приносят положительный эффект)					
2	Навык координации работы подчиненных (оценка загруженности, сложности работ, результата работы и необходимости контроля, оперативное перераспределение заданий при возникновении трудностей, личное участие)					
3	Навык профессионального развития подчиненных (определение требований к должности, оценка, формирование у подчиненных необходимых знаний и навыков, умение определить области, требующие улучшения, предпринимать соответствующие действия)					
4	Профессиональная компетентность (уровень профессиональных знаний и практических навыков, умение справляться с решением сложных нестандартных ситуаций, персональный вклад в					

	развитие своего направления деятельности, при необходимости способность выполнять работы по смежным направлениям)					
5	Знание и выполнение нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность					
6	Организационные навыки (выделение приоритетов в работе, умение работать самостоятельно, своевременное выполнение и информирование руководства о выполненных поручениях)					
7	Результаты служебной деятельности (выполнение возложенных задач четко в сроке заданным качеством, своевременное информирование руководителя о возможных или возникших затруднениях, работа не требует корректировки или доработки)					
8	Коллективная служебная деятельность/сотрудничество (активное участие в процессе командной работы, способность учитывать мнение коллег, делиться информацией и опытом с коллегами, поддерживать коллег в решении сложных задач, замечать и отдавать должное вкладу коллег, вдохновлять членов служебного коллектива на достижение поставленных целей)					
9	Способность к деловому общению (точно формулирует и аргументирует свои мысли, конструктивно ведет обсуждение проблемных вопросов, приспособливает форму представления информации к потребностям аудитории, достигает взаимопонимания)					
10	Способность совершенствовать методы служебной деятельности (с готовностью откликается на предложения о внедрении новых методов и технологий, инициативно предлагает новые идеи, использует каждую возможность для того, чтобы реализовать новое решение)					
11	Системность мышления (структурирование, систематизация и анализ информации/данных, выделение деталей, необходимых для решения задач)					
12	Навык личного развития (способность самостоятельно оценить уровень своей квалификации, предпринять действия для повышения своего профессионального уровня)					
13	Умение грамотно готовить служебные документы, в которых кратко и лаконично излагать мысли, аргументировать позицию, делать логические					

	умозаключения, высказывать конструктивные предложения и пути их реализации					
14	Владение знаниями и навыками в области информационно-коммуникационных технологий в соответствии с должностным регламентом					
*	Для категории «руководители» оценивается умение организовать работу подчиненных с целью достижения максимальных результатов с учетом показателей 4-14					
Дополните, пожалуйста, самостоятельно перечень навыков и личных качеств, наиболее значимых в Вашей профессиональной деятельности (при необходимости):						

Критерии оценки:

А — «Выдающийся»: исключительные результаты в текущей служебной деятельности, не нуждается в контроле.

В — «Отличный»: достиг целей в большей степени, чем ожидалось, очень хорошая деятельность в ряде областей, требуется эпизодический контроль.

С — «Хороший»: осуществляет служебную деятельность в соответствии с должностным регламентом, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства, требуется стандартный контроль.

Д — «Приемлемый» частично удовлетворяет требованиям руководства, предъявляемым к служебной деятельности, отсутствие инициативы, необходимость в контроле, требуется улучшение служебной деятельности.

Е — «Неприемлемый»: служебная деятельность, не удовлетворительная для данной должности (серьезные ошибки). Неспособность работать самостоятельно, имеют место многочисленные нарекания со стороны коллег, требуется значительное улучшение служебной деятельности.

2. Как Вы считаете, какие из перечисленных выше Ваших профессиональных навыков и качеств требуют улучшения? Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время для того, чтобы эффективно осуществлять служебную деятельность? Что мешает выполнению возложенных

на Вас обязанностей (вопрос подразумевает воздействие внешних обстоятельств)? _____

3. Какие действия предприняты для повышения уровня Ваших профессиональных навыков в последнее время (обучение, повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка, самообразование)? _____

4. Приведите информацию о Вашей научной/методической работе (научные статьи, отчеты и другие материалы):

5. Кратко опишите Ваши основные профессиональные достижения за прошедший год: _____

6. Комментарии о Вашей профессиональной деятельности, не упомянутые выше (при необходимости):

7. Оцените, пожалуйста, факторы, влияющие на Вашу служебную деятельность в занимаемой должности.

Факторы	Полностью удовлетворен	В целом устраивает	Совершенно не удовлетворен
Содержание служебной деятельности			
Замещаемая должность			
Наличие перспектив должностного продвижения			
Наличие перспектив профессионального развития			
Денежное содержание			

Социальные гарантии на службе			
Условия служебной деятельности			
Отношения с непосредственным руководителем			
Отношения с коллегами			

Подпись _____

Дата

Проведение оценки

Процедура оценки и голосование проводятся при наличии не менее половины состава группы экспертов. Оценка проводится в присутствии оцениваемого. В случае неявки служащего на заседание группы экспертов по уважительной причине принимается решение о переносе его оценки на другой день.

Оценка начинается с доклада секретаря группы экспертов о содержании материалов, представленных в отношении оцениваемого, после чего оцениваемому могут задаваться вопросы.

Решение об оценке профессиональных и личностных качеств принимается в отсутствие оцениваемого.

При равном количестве голосов решающим является голос руководителя группы экспертов. Члены группы экспертов при принятии решения не вправе воздерживаться от голосования.

По итогам оценки гражданского служащего группа экспертов может принять следующие решения:

- достоин для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность;
- исполняет должностные обязанности в полном соответствии с требованиями должностного регламента;
- нуждается в направлении на повышение квалификации (профессиональную переподготовку) с последующей оценкой через полгода;

- исполняет должностные обязанности на низком уровне.

Решения группы экспертов носят рекомендательный характер и могут учитываться при проведении аттестаций работников.

Каждое заседание группы экспертов оформляется протоколом, в котором указываются дата, место, персональный список присутствовавших экспертов, а также список лиц, проходивших оценку, с указанием результатов по каждому оцениваемому, а также иные имеющие значение сведения.

Результаты оценки сообщаются оцениваемому непосредственно после принятия решения. Они заносятся в оценочный лист, оформляемый по форме.

Оценочный лист

1. Фамилия, имя, отчество

2. Дата рождения _____

3. Сведения об образовании, повышении квалификации, профессиональной переподготовке

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, сведения о повышении квалификации, профессиональной переподготовке, ученая степень, ученое звание, дата их присвоения)

4. Должность на момент оценки, дата назначения на должность

5. Стаж службы _____ лет

6. Вопросы к оцениваемому и ответы на них:

7. Замечания и предложения, высказанные экспертами:

8. Замечания и предложения, высказанные служащим:

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей оценки:

(выполнены; выполнены частично; не выполнены)

10. Рекомендации группы экспертов с указанием обоснований:

(достоин для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность, исполняет должностные обязанности в полном соответствии с должностным регламентом, нуждается в направлении на повышение квалификации (профессиональную переподготовку) с последующей оценкой через полгода, исполняет должностные обязанности на низком уровне)

11. Персональный состав группы экспертов. На заседании присутствовали _____ экспертов.

12. Результаты голосования:

Руководитель группы экспертов
(должность, подпись)

Члены группы экспертов:
(должность, подпись)

Секретарь группы экспертов

Дата проведения оценки « ____ » _____

С оценочным листом ознакомился:
(дата, должность, подпись оцениваемого)

Данный оценочный лист подписывается присутствующими на заседании членами группы экспертов. Оцениваемый знакомится с оценочным листом под роспись. Оценочный лист, лист самооценки и другие материалы оценки приобщаются к личному делу гражданского служащего.

Оценку профессиональной деятельности современного управленца также можно произвести методом всесторонней оценки. Ее рекомендуется проводить путем составления непосредственным руководителем отзыва об исполнении должностных обязанностей, содержащего оценку профессиональной деятельности по параметрам:

- эффективность и результативность профессиональной деятельности;
- квалификация;
- профессиональные и личностные качества (компетенции).

Каждый из указанных параметров оценивается следующим образом:

А (очень высокий уровень)

Эффективность - служащим на очень высоком профессиональном уровне выполнены задачи и подготовлены документы.

Квалификация - при выполнении задач и подготовке документов продемонстрированы глубокие профессиональные знания и владение в совершенстве профессиональными навыками сверх объема профессиональных знаний и навыков, предусмотренного должностным регламентом.

Профессиональные и личностные качества (компетенции) - продемонстрировал высокую ориентацию на результат и проявил заинтересованность в достижении поставленных целей; продемонстрировал эффективную работу в команде; проявил высокую организованность, проявил очень высокую работоспособность.

Б (высокий уровень)

Эффективность - служащим на высоком профессиональном уровне выполнены задачи и подготовлены документы.

Квалификация - при выполнении задач и подготовке документов продемонстрировал глубокие профессиональные знания и высокий уровень владения профессиональными навыками, предусмотренными должностным регламентом.

Профессиональные и личностные качества (компетенции) - служащий продемонстрировал ориентацию на результат, хорошо работал в команде, проявил высокую организованность, проявил высокую работоспособность. Служащий, осуществляющий руководство и управление подчиненными, ставил перед подчиненными ясные и четкие цели, а также реальные сроки их достижения, осуществлял контроль за выполнением задач, решил возникшие проблемы.

В (достаточный уровень)

Эффективность - на хорошем профессиональном уровне выполнены задачи и подготовлены документы.

Квалификация - при выполнении задач и подготовке документов продемонстрировал хорошие профессиональные знания и хороший уровень владения навыками, предусмотренными должностным регламентом.

Профессиональные и личностные качества (компетенции) - сотрудник продемонстрировал ориентацию на результат, нормально работал в команде, проявил хорошую организованность, проявил работоспособность. Служащий, осуществляющий руководство и управление подчиненными, ставил перед подчиненными цели, а также реальные сроки их достижения, осуществлял контроль за выполнением задач, решил большинство возникших проблем.

Г (недостаточный уровень)

Эффективность - служащим на низком профессиональном уровне выполнен ряд задач и подготовлены некоторые документы. Эффективность и результативность нестабильные.

Квалификация – при выполнении отдельных задач и подготовке ряда документов гражданский служащий продемонстрировал слабые профессиональные знания и низкий уровень владения профессиональными навыками, предусмотренными должностным регламентом.

Профессиональные и личностные качества (компетенции) - продемонстрировал ориентацию на процесс и низкую заинтересованность в достижении целей, не всегда эффективно работал в команде, зачастую проявлял плохую организованность, зачастую перекладывал ответственность на других, не всегда был исполнительным, в связи с чем требовал постоянного контроля, проявил затруднения с планированием своей деятельности, проявил низкую работоспособность. Сотрудник, осуществляющий руководство и управление подчиненными, ставил перед подчиненными нечеткие цели, не ставил сроки их достижения, проявил затруднения с планированием деятельности подчиненных, осуществлял фрагментарный контроль.

Д (неудовлетворительный уровень)

Эффективность - не выполнены и не подготовлены или на очень низком профессиональном уровне выполнены и подготовлены задачи и документы.

Квалификация – при выполнении задач и подготовке документов не продемонстрировал или продемонстрировал очень слабые профессиональные знания и очень плохой уровень владения профессиональными навыками, предусмотренными должностным регламентом.

Профессиональные и личностные качества (компетенции) – служащий продемонстрировал отсутствие ориентации на результат и процесс, не взаимодействовал с коллегами при выполнении задач и подготовке документов, когда это было необходимо, проявил очень низкую работоспособность, проявил необдуманность в действиях, проявил безответственность и был неисполнительным, проявил полное отсутствие самостоятельности при решении проблем, по каждому вопросу прибегал к помощи непосредственного руководителя.

Указанные уровни представлены в бланках отзыва, которые выдаются руководителям для заполнения в начале календарного года или ином периоде, определенном в организации.

При выставлении оценок руководителем учитываются объем, качество и сроки выполнения менеджером, находящимся в его непосредственном подчинении, задач и подготовки документов, проявленные профессиональные знания и навыки, анализируется его служебное поведение при взаимодействии с подразделениями организации. Кроме того, руководителем принимается во внимание информация, содержащаяся в годовом отчете о профессиональной деятельности гражданского.

Кроме непосредственного руководителя, деятельность служащего оценивается также руководителем организации по тем же параметрам.

На основе выставленных оценок определяется всесторонняя оценка.

В случае если выставленные оценки совпадают, то всесторонняя оценка аналогична выставленным оценкам.

В случае если оценки совпадают по двум видам оценок, то всесторонняя оценка аналогична совпадающим оценкам.

В случае если оценки не совпадают, непосредственным руководителем

аналитически, исходя из представленных оценок, определяется оптимальная всесторонняя оценка.

Всесторонняя оценка может быть плановой (проводится ежегодно, отчетный период составляет календарный год или служебный год) и внеплановой (проводится, в том числе, когда отчетный период составляет менее календарного года или служебного года).

Выставление всесторонней оценки «Д» связано с необходимостью выделения управленцев, исполняющих должностные обязанности на значительно более низком профессиональном уровне в сравнении с их коллегами, в том числе для определения в дальнейшем лиц, не имеющих преимущественного права на замещение должности в случае организационно-штатных мероприятий.

В целях исключения необъективной оценки после составления отзыва руководителем, в непосредственном подчинении у которого находится служащий, отзыв необходимо направить для утверждения вышестоящему руководителю. В случае его несогласия с выставленными оценками, отзыв может быть возвращен для пересмотра руководителю, в непосредственном подчинении которого он находится. Если согласие в оценках не достигнуто, отзыв составляется вышестоящим руководителем.

Выставление оценок позволяет определить менеджеров, осуществляющих профессиональную служебную деятельность наиболее качественно, что создает условия для развития конкуренции и стимулирует их к более эффективному и результативному исполнению должностных обязанностей.

По решению руководителя организации с учетом организационных условий деятельности, в том числе имеющихся трудовых ресурсов, всесторонняя оценка может быть интегрирована с иными видами оценки.

Резюмируя представленные взгляды можно сказать, что в настоящее время каждый руководитель должен стремиться знать и помнить, что человек - сложная биосоциальная и социально-психологическая система, обладающая таким числом разнообразных психологических свойств и находящаяся в таком

количестве внешних зависимостей, что, прежде чем обращаться к нему с серьезным заданием или управлять им, надо его детально изучить, узнать его гражданские, социально-психологические и профессиональные ориентации, побудители, мотивы, интеллектуальные возможности, эмоционально-волевые качества, этические установки; надо также знать особенности его характера, его опыт, отношение к миру и окружающим его людям [3,6,7].

В современных условиях на качество управления фирмой, предприятием, организацией влияют множество факторов как объективных, так и субъективных. Одним из самых важных являются правильно построенная структура и разделение труда, наличие всех необходимых ресурсов, современные технологии. На эффективность управления влияет отношение персонала к работе, руководителю и организации.

Управление человеческими ресурсами - социальная активизация работников, направленная на возрастание их вклада в решение семейных, социальных, профессиональных проблем. Но главное - это вовлечение в трудовую деятельность[5].

Идеологическим стержнем информационного общества является человеческий фактор, который можно рассматривать наряду с другими факторами - экономическим, машинным, природным. Смысл человеческого фактора заключается в том, что, несмотря на достижения в развитии сверхсложной техники и тончайшей технологии, роль человека-работника не уменьшилась, а растет.

Связь экономического фактора с человеческим, заключается в том, что ход социально-экономического прогресса зависит от неуклонного повышения производительности труда не столько за счет внедрения новой техники, сколько благодаря высокой квалификации тех, кто этой техникой пользуется. Высокую квалификацию обеспечивает не производственное обучение как таковое, а профессиональная культура обучающихся. При этом профессиональная культура работников тесно связана с адекватной культурой производства и непосредственно зависит от общей культуры, а последняя

формируется на основе образования, которое нужно давать с учетом характера человека, чтобы ясно было - чему его учить и как учить.

К пониманию этого шли долгим путем, и веками здесь стали три известные концепции. Первая полагает, что человек в принципе не хочет трудиться, и его надо как-то заставлять это делать. Вторая: к работнику следует относиться чисто по-человечески, отдавая, по возможности, машине – «машинное», а человеку – «человеческое». Третья - в работнике важно видеть личность и экономически пользоваться тем, что отличает одну личность от другой.

Работник перестает быть просто наемной силой. Он должен быть заинтересован в процессе и результатах своего труда. Существует, по крайней мере, пять факторов такой мотивированности:

- 1) соответствие характера работы характеру работника;
- 2) зарплата, выполняющая функцию обратной связи и складывающаяся на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях;
- 3) комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой;
- 4) чувство хозяина, испытываемое на любом рабочем месте;
- 5) самоуправление - уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на технологию производства, организацию управления, подбор и расстановку персонала[6]. .

Внутриорганизационная политика предусматривает, прежде всего, объединение персонала на основе индивидуальных целей (зарплата) для достижения общей цели (прибыль и процветание компании). Создание имиджа организации, в поддержании которого участвует персонал, укрепление связей и взаимопонимания между руководством и персоналом. Создание всеобщей единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы; поддержание высокого профессионализма. Контроль за мотивированностью; поддержание благоприятного психологического и морального климата, переход на единую контрактную систему, равномерно распределяющую

ответственность и меняющую стиль руководства. Сейчас практически каждая организация старается выпускает свою газету или информационный бюллетень. Там сообщаются все производственные новости, разъясняются приказы и инструкции, ведется хроника мероприятий, даются советы по безопасности (личной, домашней, дорожной, рабочей), комментируются поездки руководящих лиц, цитируются их высказывания, в том числе на житейские темы, широко используется юмор.

Под хорошей работой понимается не только количество и качество выпускаемой продукции, новаторство, но индивидуальный вклад в прибыль, оперативность в выполнении распоряжений и инструкций, удовлетворение спроса на информацию и услуги, приращение числа клиентов. Все это определяется общим понятием - профессионализм.

Формирование современной концепции управления и развития человеческих ресурсов обусловлено действием целого ряда объективных факторов, которые в настоящее время проявляют себя и в российской экономике. Хотя в мире имеются разнообразные подходы к управлению людьми в сфере производства, обусловленные национальными и историческими особенностями, можно выделить общие современные тенденции. Главным является то, что человеческий фактор рассматривается как основной, главный ресурс организации, который определяет эффективность ее развития и конкурентные преимущества в будущем.

В наше время в мировой управленческой практике существует большое количество разнообразных моделей, подходов к управлению человеческими ресурсами. Одной из причин их появления является стремление менеджеров получить наивысшую отдачу от человеческих ресурсов для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

В современной науке и практике менеджмента, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной

управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно выделить основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами, основным из которых является признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность [8,9].

Принцип стратегического подхода: ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

Принцип инвестиционности, заключающийся в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием человеческих ресурсов организации. Принцип соотношения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

Принцип самоуправления и демократизации можно определить как активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

Принцип развития: современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту

их компетенции и мотивации для достижения, как общих организационных целей, так и для удовлетворения личных потребностей.

Принцип качества трудовой жизни: в условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления человеческими ресурсами, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления и развития человеческих ресурсов на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

Современная концепция управления и развития человеческих ресурсов многими исследователями данного феномена рассматривается как система теоретико-методологических положений, раскрывающих возрастающую роль человеческих ресурсов не только как экономического ресурса, приносящего прибыль, но и как социальной ценности организации и общества в целом.

Практическая реализация современных концепций управления человеческими ресурсами в организациях развитых стран во многом способствовала разрешению выявившегося в конце XX века противоречия между возросшим потенциалом технологической системы производства и низкой степенью реализации трудового и творческого потенциала.

Особенно актуальной и сложной представляется эта проблема для российской экономики. Поэтому проведение исследования зарубежного опыта, безусловно, представляет не только научный, но и практический интерес для менеджмента отечественных предприятий. Формирование и реализация концепции управления и развития человеческих ресурсов на отечественных предприятиях - длительный и сложный процесс, на результативность которого оказывают воздействие множество объективных и субъективных факторов: прежде всего, это незыблемость технократического управления с оставшимися элементами командно-административного руководства советской экономикой; ориентация на получение краткосрочных и быстрых прибылей; издержки системного социально-экономического и политического кризиса в обществе. Все это затрудняет внедрение идей и принципов концепции управления и развития человеческих ресурсов. Но вместе с этим следует подчеркнуть, что в управленческом мышлении современных российских руководителей уже формируется признание человека в качестве главной производительной силы, а управление человеческими ресурсами как важного фактора повышения эффективности организации.

Как видим, комплексная оценка деятельности современного управленца - типично межотраслевая отрасль практической деятельности, где свой вклад вносят многие науки: менеджмент, социальная психология, социология, организационное поведение и другие дисциплины.

Практика проведения комплексной или всесторонней оценки деятельности позволяет сделать вывод о том, что она способствует повышению эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности управленцев.

ГЛАВА 6 РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО АГРОМАРКЕТИНГА

Постепенное повышение степени зрелости рыночной экономики, укрепление в ней регулирующих начал и появление современного социально-ориентированного рыночного хозяйства предъявляет необходимость эволюции маркетинга и развитие концепции, направленной на совмещение интересов производителей, потребителей и общества в целом.

Развитие социальной направленности содержания управления, современные требования к повышению адаптированности агропромышленного производства к социальным изменениям, к более полному удовлетворению потребностей и запросов потребителей приводит к смене основ управления.

В связи с этим концепция социального-этического маркетинга стала активно развиваться именно на том этапе, когда бизнес постепенно переходит к новой парадигме социально-экономического развития.

В проблеме продовольственного обеспечения населения России и ее регионов актуальной становится задача активизации и развития маркетинговой деятельности агропромышленных предприятий АПК. Однако, ситуация на продовольственном рынке складывается не в пользу производителей сельскохозяйственной продукции.

В условиях недостаточной государственной поддержки и неэквивалентных ценовых соотношений с другими сферами, сельскохозяйственные предприятия фактически оказались неконкурентоспособными по сравнению с крупными торговыми организациями, поэтому вынуждены выстраивать свою маркетинговую деятельность с учетом их интересов.

Для разрешения данной проблемы необходимо развивать и усовершенствовать инструменты приведения в действие элементов технологии маркетинга. Данные технологии должны быть нацелены, в первую очередь, на устойчивое закрепление аграрных хозяйств на действующих сегментах рынка

сельскохозяйственной продукции. Именно решение данной задачи позволит предприятиям АПК приобрести экономическую устойчивость.

Одним из основных направлений этого совершенствования - разработка и включение этической составляющей в систему маркетингового инструментария в качестве особого звена, что может быть реализовано в рамках концепции социально-этического маркетинга.

Таким образом, необходимо обосновать теоретические и методические положения, определяющие новые требования к принципам, методам и формам развития отечественного регионального агромаркетинга, которые реализуются на основе социально-этической концепции.

Концепция позволит на принципах социальной ответственности бизнеса и государства на федеральном и региональном уровнях управления обеспечить защиту жизни и здоровья граждан России, ее экономических интересов, а также спрос потребителей на продукцию, обладающую соответствующими качественными параметрами.

Необходимо разработать методику проведения маркетингового исследования рынка сельхозпродукции с целью выявления социально-этических его аспектов, что позволит установить современные тенденции развития этого рынка. Региональным властям необходимо сформировать на основе проведенных исследований комплекс основных показателей оценки рынка и выявленные тенденции его развития необходимо учитывать при разработке региональных программ агромаркетинга на основе социально-этической концепции.

Отдельные аспекты данной проблемы раскрыты в методологических и теоретических исследованиях маркетинга, которые заложены в трудах отечественных и зарубежных ученых: Ф. Котлера, Д. Траута Г. Беквита, Б.Бермана, Ж.-Ж. Ламбера, Б. Стоуна, Дж. Эванса, В.А. Алексунина, Н.Г. Багаутдиновой, А.И. Грищенкова, А.И. Ковалева, Н.Б. Куршаковой, Г.Л. Макаровой и многих других.

Научный интерес к проблеме использования социального-этической концепции маркетинга на российских предприятиях АПК заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

Предпосылки развития социально-ответственного бизнеса в России проанализированы А.Г. Грязновой, А.Ф. Джинджолия, Н.Н. Лебедевой, В.М. Никифоровым, Л.С. Шаховской, М.А. Эскиндаровым и др.

Сущность, функции и основные принципы социального маркетинга рассмотрена в работах С. Эбель, М. Брун и Дж. Тилмес, М. Ауэр и М. Герц, Д. Бэре, Б.М. Голодец, В.М. Мелиховского, А.В. Решетникова и др.; социально-этического маркетинга – Ф. Котлер, В.Э. Гордина, В.В. Иванова, Е.П. Голубкова и др.

Инновационные направления маркетинговой деятельности отражены в трудах российских исследователей: С. В. Карповой, Л. С. Сальниковой, Н. П. Козловой, З. К. Океановой и др.

Отдельные аспекты, связанные с исследованием маркетинга в сельском хозяйстве в целом и в АПК раскрыты в работах российских ученых: Г. Астратовой, А. Андреева, Т. Ивановой, В. Клюкача, Г. Кальмучина, А. Козлова, А. Копченова, О. Кириловой, А. Корбут, А. Магомедова, Р. Мухаметжанова, В. Негановой, И. Пыхтиной, А. Пустуева, Н. Фиазова, В. Шапошникова и др.

Механизмы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий России, обоснование необходимости развития инструментов маркетинговой деятельности на рынке сельскохозяйственной продукции, методологические и практические аспекты совершенствования рыночных отношений в агропромышленном комплексе отражены в научно-практических исследованиях таких российских ученых, как А. Алтухов, И. Буздалов, У. Гусманов, В. Нечаев, В. Клюкач, И. Ушачев А. Семин, и др.

Однако, необходимо заметить, что сейчас в недостаточной мере сформулированы основополагающие принципы развития регионального агромаркетинга, его формы и методы на основе социально-этической концепции маркетинга. В настоящее время не сформулированы четкие

рекомендации по технологиям развития социально-этического аспекта в региональном агромаркетинге. Вышесказанное обуславливает необходимость научного исследования темы данной работы.

Объект исследования – региональные сельскохозяйственные рынки России. Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, складывающиеся при создании современных методов и форм осуществления регионального агромаркетинга на основе социально-этической концепции.

Таким образом, мы рассмотрим теоретические положения и сформулируем практические рекомендации, выделяющие новые требования к принципам, методам и формам развития Российского регионального агромаркетинга на основе социально-этической концепции.

Основные проблемные вопросы по данной теме - определение сущности социального-этического маркетинга в аграрной сфере экономики региона; формулирование основополагающих принципов развития регионального агромаркетинга на федеральном и региональном уровнях управления на основе социально-этической концепции; выделение основных признаков и обоснование преимущества использования социального-этического маркетинга в аграрной сфере экономики региона; разработка методических рекомендаций по формированию и реализации региональной программы развития агромаркетинга на основе социально-этической концепции; разработка модели взаимодействия участников регионального агромаркетинга с учетом интересов бизнеса, государства и общества.

Научная новизна исследования по выделенной проблеме заключается в обосновании теоретических и методических положений, предъявляющим новые требования к принципам, методам и формам развития регионального агромаркетинга России. Выдвигаемые тезисы сформулированы на основе концепции социального-этического маркетинга и позволяют обеспечить системные изменения регионального агромаркетинга и взаимодействие всех уровней государственной власти, бизнеса, науки и общества.

Теоретическое значение рассмотренных в работе материалов заключается в том, что концептуальные предложения и выводы работы могут быть доведены до практических предложений по разработке методов и форм развития регионального агромаркетинга на основе концепции социально-этического маркетинга.

Практическая значимость исследования состоит в том, что выводы и предложения, обоснованные в работе, могут быть использованы в работе органов власти субъектов РФ при формировании региональных программ развития агромаркетинга на основе социально-этической концепции.

Для определения основных положений социально-этической концепции регионального агромаркетинга, выделим теоретические основы социально-этической концепции маркетинга и специфику агромаркетинга.

Идет постоянное развитие и совершенствование маркетинга, и как направления науки, и как социально значимого направления практической деятельности. При сохранении элементов классических школ маркетинга сейчас активно развиваются новые теории и концепции.

Данная тенденция значительно расширяет возможности маркетинга и дает инновационные инструменты для повышения эффективности его использования в практике предпринимательства.

Эволюционные концепции маркетинга являются основой современных взглядов на маркетинг как явление и отправной точкой для разработки инновационных теорий [6].

Впервые термин «социально-этический маркетинг» ввел Ф. Котлер в 1971 году. Автор охарактеризовал данный вид маркетинга как инструмент достижения целей предприятия с учетом потребности и индивидуального потребителя, так и всего общества.

Согласно данному определению, предприятию необходимо привести в соответствие зачастую противоречивые требования, к которым относятся удовлетворение своих собственных потребностей и долговременные интересы потребителя и общества [4].

По мнению Ф. Котлера, общественные обвинения маркетинга во вреде и потребителю и обществу в целом, привели к актуализации социально-этических аспектов маркетинга.

Основной задачей социально-этического маркетинга, по определению Ф. Котлера и Г. Армстронга, является «защита прав потребителей и охрана окружающей среды» [1].

В соответствии с этим, выделены пять принципов социально-этического маркетинга:

- акцент на запросы потребителя;
- активное использование инноваций;
- рост потребительской ценности;
- формулирование социально значимой миссии;
- деятельность на благо общественных интересов.

Маркетинг, акцентирующий внимание на запросы потребителя, предполагает, что предприятие разрабатывает свою маркетинговую политику, как бы с точки зрения потребителя и реализует комплекс маркетинга по в первую очередь учитывая запросы потребителя. Предприятия активизируют маркетинговые исследования потребителей для определения потребностей отдельных сегментов потребителей, с целью повышения уровня качества обслуживания и максимизации их удовлетворения.

Активное использование инноваций в маркетинге предусматривает постоянный поиск новых методов и способов совершенствования продукта и комплекса маркетинга. Фирмы, которые не уделяют должного внимания инновационным механизмам маркетинговой деятельности, оказываются в ситуации риска снижения количества потребителей, отдавших предпочтение тем предприятиям, которые своевременно обновляют весь комплекс маркетинга.

Принцип роста потребительской ценности предполагает вложение основного объема средств предприятия в тот маркетинг, который делает акцент

своей деятельности на постоянный рост потребительской ценности товара (услуги) предприятия.

Использование принципа социально значимой миссии обосновывает обязательное составление миссии с точки зрения общественной полезности, в следствии чего, повышается положительное отношение сотрудников предприятия к своей деятельности, которые осознают и разделяют миссию своей организации.

Принцип ориентации деятельности на благо общественных интересов означает, что предприятие ориентируется на нужды и интересы потребителей, цели самой организации и глобальные интересы общества.

Таким образом, маркетологи, ориентированные на удовлетворение общественных интересов, стараются производить продукты, имеющие и функциональную и социальную ценность.

Развивая социально-этическую концепцию маркетинга, профессор И. М. Синяева добавляет к принципам данной концепции особое влияние повышения уровня компетенций сотрудников предприятия.

Данный принцип влияет на основу образа (имиджа) предприятия и на совершенствование качества предлагаемого компанией товара (услуги) [8].

Интересной представляется точка зрения ряда ученых, в том числе А. Н. Романова, которые делают на роли потребителя в социально-этическом маркетинге. Именно потребитель способствует «либо развитию социально-этичных фирм, у которых он покупает товар, либо развитию деятельности мошенников, выдающих себя за этическую компанию» [7].

Таким образом, концепция социально-этического маркетинга в основу деятельности предприятий закладывает признание социальной ответственности управления, маркетинга и бизнеса и перед обществом, и перед каждым работником компании.

В связи с этим значимость деятельности хозяйствующих субъектов на рынке определяется «не только коммерческим результатом, но и социальной направленностью их деятельности» [2].

Рассматриваемая в работе концепция маркетинга принципиально выделяется среди традиционных концепций акцентированием оптимального сочетания интересов бизнеса и потенциальных потребителей, стратегических общественных интересов и отдельных групп, и граждан, «постоянное повышение общественного благосостояния» [5].

Рассмотрим обоснование российских ученых принципов, функций и методов социально-этического маркетинга.

Русские исследователи в области маркетинга выделяют необходимость выполнения принципа суверенитета потребителя. Данный принцип, «ориентированный на решение важнейшей задачи маркетинга, указывает на важность исследования суверенитета не абстрактного усредненного потребителя, а конкретных, четко очерченных сегментов рынка (с учетом истинных (латентных) показателей спроса потребителей)» [5].

Использование в работе принципа концентрации усилий обосновывает необходимость концентрации сил и средств на организации и проведении таких мероприятий комплекса маркетинга, которые позволят удовлетворить индивидуальные запросы потребителя в получаемых товарах (услугах).

Специфика принципа сочетания адаптивности с воздействием на потребителя заключается в необходимости активного проведения «пропаганды валеологических ценностей и создание своего потребителя – личности, ориентированной на них» [5].

Практическое использование рассматриваемого принципа заключается в использовании опережающих технологий, которые позволяют оказывать активное воздействие на формирование потребностей и потребительского спроса, и особенно в аспекте смягчения социальных проблем в гражданском обществе.

Особенность принцип социальной ориентации маркетинга заключается в ориентации на «обязательный учет проблем перспективного развития личности потребителей различного рода социальных институтов» [5].

Использование на практике принципа нацеленности на перспективу предполагает обязательный акцент в работе предприятий на направленность в политике компаний на стратегическое планирование в основных направлениях деятельности и работы с рыночными сегментами.

Сущность и основная особенность принципа непрерывности направляет специалистов маркетинга на обязательный мониторинг и исследование данных о различных аспектах изменяющейся внешней и внутренней среды предприятия.

Важность соблюдения преемственности и следование в системе долгосрочного планирования и практической работы с объективными характеристиками внешней и внутренней маркетинговой среды обосновывает принцип адекватности.

Акцент на исследование и полное применение положительных характеристик внешней среды, в адаптация показателей, механизмов и методов маркетинга к данным характеристикам, к современным реалиям, предполагает принцип гибкости и адаптивности.

Для использования принципа комплексности следует координировать основные долгосрочные тенденции работы предприятий, основные задачи управленческой и маркетинговой деятельности, значимые проблемы и механизмы их разрешения.

Формирование нескольких альтернатив для решения одной маркетинговой задачи и выбор наиболее подходящей (оптимальной) альтернативы, которая реально будет способствовать достижению поставленной цели с минимальными расходами ресурсов и максимальной эффективностью обосновывает принцип вариантности и оптимальности.

Принцип экономической обоснованности заключается в том, что для окончательного выбора оптимального варианта управленческого решения в области маркетинга необходим предварительный профессиональный экономический анализ с применением методов оптимизационного

моделирования и обоснованная доказательность его преимуществ перед другими альтернативами.

Для эффективного использования принципа ситуационного подхода следует при принятии управленческих решений в маркетинге учитывать, как запланированные сроки реализации мероприятий, так и возможность при появлении, выявлении новых проблем, способов и методов их разрешения, при изменении условий внешней среды [6].

В рассмотренных принципах четко прослеживается философия маркетинга в аспекте запросов потребителя, выделение и обоснование долгосрочного планирования и разработку конкретных решений, и их реализацию.

Важным элементом социально-этической концепции маркетинга являются функции маркетинга. Классификация групп функций социально-этического маркетинга отражена на рисунке 18.

Не принижая значимость каждой функции маркетинга, следует отметить, что лишь при их совместной реализации достигается максимальный эффект использования принципов маркетинга. Применение данных функций социально-этического маркетинга считается возможным при реализации как классических, так и современных механизмов работы.

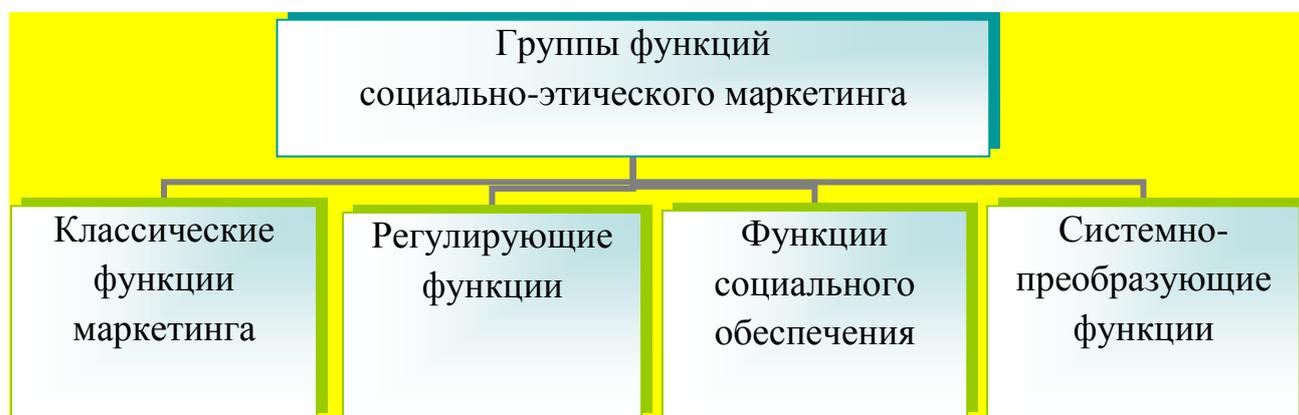


Рис. 18 - Группы функций социально-этического маркетинга

Таким образом, в современных условиях взаимодействие бизнес-структур с потребителем можно представить в виде модели, основной задачей которой является акцентирование социально-значимых и социально-психологических факторов, в наибольшей степени влияющих на поведение потребителей.

В следствии вышесказанного можно выделить главную тенденцию маркетинга в настоящее время - акцент на социальные проблемы и использование в практической деятельности предприятий концепции социально-этического маркетинга.

Принципы, методы и функции являются наиболее значимыми инструментами социально-этического маркетинга, отражающими его специфические особенности.

Определяя данные инструменты, главными критериями следует считать универсальность, адаптированность к российской действительности, возможность и доступность применения [6].

Практическая необходимость в применении социально-этического маркетинга появляется при наличии конкретных условиях, при сочетании объективных и формировании субъективных факторов для практического применения технологий социально-этического маркетинга.

К объективным условиям относят следующие условия:

1. Наличие тенденции к активизации взаимодействия производственно-экономического и социального элементов, которая своей приоритетной основой проявляется в «усилении общественно-полезной функции капитала и его социально-ответственного позиционирования» [6].

2. Нарастание проявлений глобализация производственных связей и продуктового рынка. Подобная глобализация производственных связей выставляет особенное требование как к качественным характеристикам предлагаемым предприятиями товаров, так и в первую очередь социально-ценностным и экологическим аспектам. Особенное внимание в данном случае

следует уделить этическим принципам инструментов маркетинга и технологий маркетинга, которые используют предприятия в практической деятельности.

3. Усиливается организованное проявление разнообразных видов общественного протеста по отношению к предприятиям, которые игнорируют в своей бизнес-деятельности стратегические социальные интересы общества, связанные с экологическими проблемами, не уделяют должного внимания безопасности произведенных продуктов (услуг). К таким крупным «организованным общественным движениям относятся консюмеризм и инвайроментализм» [6].

4. Поиск и практическое использование разнообразных инструментов маркетинга, как альтернатива преобладающей агрессивной и навязчивой рекламы, которая становится для потребителя «массовым, привычным и обычно негативным фактором, подавляющим его целостную психологическую восприимчивость какого-либо товара и значительно понижающим уровень его покупательной способности» [6].

5. Необходимость использования в качестве основы для управленческой и маркетинговой деятельности преобладающие в социуме моральные ценности, нравы, обычаи и традиции.

Отрицательное влияние либерализации цен и кризис сбыта продукции предприятий агропромышленного комплекса обосновывает основные проблемы совершенствования агромаркетинга.

Агромаркетинг является комплексно-системным подходом к разрешению проблемных ситуаций современного рынка. Он «рассматривает все стадии движения товара в рыночных условиях, начиная с изучения потребностей и прогнозирования спроса и заканчивая разработкой ассортиментной политики и программ производства сельскохозяйственной продукции, а также оказанием разного рода услуг, связанных с реализацией и потреблением, доведением их до конечного потребителя» [3].

Программы маркетинга в сфере агропромышленного комплекса обосновывают наибольшую адаптацию к запросам рынка и использование

долгосрочного плана развития бизнес-предприятий в сельском хозяйстве, детализированной в оперативных конкретных задачах.

Маркетинг в сфере агропромышленного комплекса, как системная рыночная деятельность является комплексом взглядов и действий, увязанных с исследованием запросов потребителей, собственных потенциальных возможностей организаций, и обмена для удовлетворения данных запросов с минимальной тратой ресурсов и максимально полным объемом прибыли для организации.

Данный комплекс направлен на потребителя, таким образом, его можно обозначить как концептуальную основу деятельности предприятий и организаций агропромышленного комплекса в реалиях современных рыночных условий; основу, которая реализуется в жизни с помощью практических мероприятий, технологий агромаркетинга, базирующихся на специфических инструментах анализа связей в системе рыночных отношений.

Инструменты агромаркетинга, предложение, спрос и цена, являются основными регуляторами рынка, они в состоянии в непрерываемого взаимодействия и взаимовлияния, которое является проявлением объективного экономического закона спроса и предложения, главным положением которого считается принцип их сбалансированность по размерам и структуре и соответствие друг другу.

Системный анализ разработанного или предполагаемого, планируемого к освоению рынка и прогнозирование тенденций основных его технологий дает возможность агропромышленным предприятиям своевременно составить антикризисную стратегию и тактику своих действий на рынке.

В настоящее время в масштабе АПК России создается организационный механизм агромаркетинга.

Выделим характерные специфические черты маркетинга в агропромышленной сфере, которые выделяют принципиальные отличия от промышленного, коммерческого, банковского и других видов маркетинга.

Данная специфичность предопределяется характеристиками сельского хозяйства:

- зависимостью конечных результатов деятельности от природно-климатических условий,
- ролью и значением товара для конечного потребителя,
- разнообразием форм собственности предприятий агропромышленной сферы,
- временным несоответствием и несовпадением рабочего времени и периода производства,
- сезонностью деятельности и получения продуктов,
- разнообразием организационных форм хозяйственной деятельности и их развитием,
- особенной системой внешнеэкономических связей,
- активным участием органов государственной власти в развитии агропромышленного комплекса и его предприятий [9].

Для эффективного производства и организации маркетинговой деятельности в особые условия объединяются природно-климатические и социально-экономические процессы в деятельности аграрного бизнеса.

Первая особенность заключается в том, что маркетинг агропромышленной сферы работает с товарами, являющимися продуктом первой жизненной необходимости, таким образом, следует своевременно, в необходимом количестве и ассортименте, учитывая социально-культурные факторы (возраст, пол, национальные традиции, состояние здоровья) максимально удовлетворять их потребности.

Продукты сельскохозяйственных производителей в большей части являются скоропортящимися, в связи с этим необходима оперативность поставки, качественная упаковка, сервисное обслуживание потребителей продукта.

Еще одна характерная особенность сельскохозяйственного производства - временное несоответствие и несовпадение рабочего времени и периода производства. Типичный пример, подтверждающий данный факт - продукцию предприятий растениеводства получают в среднем один раз в год, в то время как рабочий период продолжается в течении всего года.

Рассмотренная особенность приводит к выводу – маркетологам предприятий сферы агропромышленного комплекса необходимы навыки прогнозирования развития спроса потребителей, четко определять направления механизмов удовлетворения данного спроса, рыночную конъюнктуру и так далее, так как это является основным фактором эффективности маркетинга агропромышленного комплекса.

Кроме этого, рассмотренная специфичность сельскохозяйственных предприятий оказывает значительное влияние на технологии и инструменты агромаркетинга, а также вносит отличные особенности от технологий и инструментов маркетинга промышленных предприятий.

Рассмотрим еще одну особенность сельскохозяйственного производства - тесная взаимосвязь и предопределенность производства сельскохозяйственных продуктов и основных средств и качества производства - земель, ее качеством и интенсивность использования [6].

В данном аспекте необходимо выделить еще одну особенность - совершенствование предприятий животноводства находится в тесной взаимосвязи с интенсивностью использования земельных ресурсов.

Данные факторы непосредственно оказывают влияние размер объема, линию ассортимента и качество продукции. Все это проявляется в своеобразности маркетинга предприятий агропромышленного комплекса в его управленческом, организационном и производственном аспектах.

Важной для обоснования специфики агромаркетинга является четвертая особенность — разнообразием форм собственности предприятий агропромышленной сферы в отношении земельных ресурсов, средств

сельскохозяйственного производства, и методов продвижения произведенных продуктов.

Данная особенность приводит к многообразию форм стратегического и тактического планирования, к тенденции развития технологий и инструментов агропромышленного маркетинга, к их адаптации к специфическим потребностям потенциальных потребителей.

В данном случае трудности возникают в связи с массовым потоком в страну продуктов питания из других стран. Это вызывает необходимость уделять особое внимание обеспечению конкурентоспособного позиционирования российских продуктов, использование эффективных технологий российского агромаркетинга, что повысит эффективность в конкуренции с иностранными агропредприятиями.

Анализ следующей особенности — повышенной восприимчивости, приспособленности, самоорганизации всех элементов комплекса агромаркетинга, подводит нас к обоснованию специфики запросов потребителя, повышенной конкуренции среди производителей продуктов агропромышленных предприятий, вызванных идентичностью сельхозпродуктов, задачей адекватной адаптированности комплекса маркетинга к нормативно-правовым актам органов государственной власти.

Необходимо учитывать еще одну особенность — недостаточно разработанный научно-методологический аппарат агропромышленного маркетинга, в сравнении с научными разработками в области маркетинга других сфер деятельности.

Все это проявляется в недостаточности обоснованных мероприятий по практической реализации агромаркетинга.

При этом, необходимо отметить, что в настоящее время ряд научных и учебных организаций начали активную подготовку профессиональных специалистов в области агропромышленного маркетинга.

Понимание специфики функций агропромышленного маркетинга необходимо сельскохозяйственным предприятиям при разработке

управленческих решений для эффективной работы на рынке продукции сельскохозяйственного производства.

Для разделений специфики функций агромаркетинга используют два основных показателя: содержание и объект деятельности. К общим функциям относят первую группу, к конкретным – вторую группу.

К общим функциям маркетинга традиционно относятся следующие функции — функции управления, организации, планирования, прогнозирования и целеполагания, анализа, оценки, учета и контроля; к конкретным функциям агромаркетинга относятся исследование рынка, исследование запросов потребителей, анализ факторов окружающей среды, реализацию ассортимента товарного ряда, соблюдение сохранения качества товара, упаковки, транспортировки, и складирования, оптимизацию всех стадий жизненного цикла товара, политику ценообразования, развитие инструментов товародвижения и сбыта товаров, систему мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта товара, мероприятия международного маркетинга, развитие системы менеджмента маркетинговой деятельности.

Необходимо отметить, что при реализации комплекса маркетинга рассмотренные группы функций находятся в тесной взаимосвязи.

Востребованность в социально-этическом маркетинге для России появилась в начале 90-х годов, когда стали утверждаться рыночные отношения в экономике и коммерческая деятельность российских фирм начала обретать свой реальный социальный статус и свою нишу в сфере производства товаров и услуг.

При этом, не смотря на актуальность данной концепции в России в конце двадцатого века, на практике достаточно противоречиво и неоднозначно проходило определение российскими предпринимателями ценностных ориентиров в своей работе.

Выделим основные специфические черты данного процесса.

1. В советской России, на протяжении нескольких десятилетий разрушались нравственных традиционных основ российского

предпринимательства и купечества (меценатство, благотворительность, приумножение национальных духовных ценностей России);

2. Различные (порой противоположные) ценности различных социальных структур были заложены в формирующиеся нравственные основы российского предпринимательства и маркетинга отечественных предприятий;

3. В рассматриваемый период законодательно-нормативная основа российского предпринимательства находилась в стадии разработки и становления. Поэтому она объективно не могла сразу отразить все нравственные, социальные и правовые противоречия, возникавшие в производственных и бизнес-процессах;

4. Сложный и часто противоречивый ход формирования и оформления основ российского комплекса маркетинга: от изначально скептического отношения к маркетингу, как проявлению западной системы экономики в шестидесятые годы двадцатого века, до его практического применения во внешнеторговой деятельности в конце семидесятых годов и, наконец, становление российского маркетинга в девяностые годы, когда стали формироваться маркетинговые структуры на бизнес-предприятиях в условиях становления российской рыночной экономики.

Значительное влияние обозначенных факторов до сегодняшнего времени значительно проявляются в развивающихся механизмах организации маркетинга российских производителей, включая отрасль агропромышленного производства.

Агропромышленные предприятия России, при активном совершенствовании комплекса маркетинговых мероприятий, при использовании в практической деятельности основных принципов эффективного современного маркетинга, тем не менее остаются в ситуации проблематичного формирования нравственно-этических «деловых отношений с потребителями, партнерами, поставщиками, клиентами, государственными органами (налоговыми и судебными), с обществом в целом» [6].

Причина данной противоречивой ситуации в первую очередь связана с тем, что социальная ориентация маркетинга российских предприятий сферы агропромышленного комплекса формируется под влиянием вынужденной необходимости выживания предприятия в трудных условиях нарастающей конкуренции на агропроизводственном рынке, а также из-за проблем, связанных с недоработками российских нормативно-правовых актов.

В рассматриваемой проблеме необходимо выделить важный аспект малоэффективной в практической деятельности экономической политики государства, направленной на поддержку национального малого и среднего предпринимательства (особенно в агропромышленной сфере). Особенно ярко это находит проявление в механизме материально-технической поддержки, финансирования, льготного кредитования и системы четко налаженного льготного налогообложения.

Социально-этическое целеполагание маркетинговой деятельности предприятий агропромышленного комплекса сталкивается с проблемами, аналогичными с маркетингом в других областях деятельности. Они определяются преобладанием «в массовом общественном сознании россиян все ещё доминируют представления о невозможности законного и этичного способов ведения бизнеса, приобретения и накопления прибыли и богатства как такового, посредством собственных трудовых усилий» [9].

Следует отметить, что сбор, анализ и интерпретация информации об окружающей среде «относится к основным сферам маркетинга, наряду с анализом маркетинговых возможностей, установлением маркетинговых целей, идентификацией потребностей, разработкой и реализацией комплекса маркетинга, и оценкой результативности маркетинговой деятельности» [3].

На становление данной позиции оказали влияние как практические негативные результаты процесса приватизации основной массы предприятий агропромышленного комплекса, как сохраняющаяся в настоящее время значительная поляризация в области доходов среди существующих слоев российского общества, так и повсеместное отхождение от социально-этических

норм и законного порядка в практической коммерческой деятельности российских предпринимателей агропромышленной сферы.

Однако, следует акцентировать внимание на тенденции усиления в управленческой и маркетинговой политике российских агропредприятий совмещение интересов экономической, социальной и этической составляющей, с нарастанием преобладания последних.

Развитие социально-этической концепции регионального агромаркетинга представляется необходимой оптимальной тенденцией совершенствования аграрного сектора российской экономики.

В этой связи целесообразно обосновать теоретические и методические положения, определяющие новые требования к принципам, методам и формам развития отечественного регионального агромаркетинга, которые реализуются на основе социально-этической концепции.

Концепция позволит в рамках социальной ответственности бизнеса и государства на федеральном и региональном уровнях управления обеспечить защиту жизни и здоровья граждан России, ее экономических интересов, а также - спрос потребителей на соответствующую продукцию с учетом повышения ее качества.

ГЛАВА 7 АСПЕКТЫ ВЕНЧУРНОЙ ИНДУСТРИИ КАК ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В процессе своего развития большое количество предприятий испытывает на себе множество проблем, связанных в первую очередь, изменением спроса потребителей, внедрением новшеств конкурентами, а также, ростом стоимости и исчерпанием применяемых ресурсов. Чтобы удержать свое преимущество на рынке, организациям необходимо подстраиваться под новую конъюнктуру рынка, тем самым, менять способы производства, разрабатывать и реализовывать новые товары или услуги. Если предприятие не будет инвестировать средства в свое развитие, то в результате произойдет ее банкротство и ликвидация.

Можно привести пример, всемирно известная корпорация «Кодак», когда-то обладая огромным капиталом, даже в 1969 году могла позволить себе космическую рекламу, а именно Нил Армстронг для лунной съемки использовал камеру Kodak, в 2012 году объявила о своём банкротстве. Основная причина прошедшего события крылась в несостоятельности стратегии технологического развития компании. Первая цифровая камера была изобретена фирмой «Kodak» в 1975 году, т.е. спустя 6 лет после лунной экспедиции Нила Амстронга. Вместо того, чтобы продвигать свое изобретение, тем самым внедряя новшества, компания вступила в затяжную борьбу с конкурентами, не сбивая цены, в результате она накопила долгов почти на семь миллиардов долларов. При этом общая сумма всех имеющихся в распоряжении активов корпорации составляла чуть больше пяти миллиардов долларов. Приведенный пример из истории наглядно показывает, что стратегия организации должна быть направлена на инновационное развитие, на то, чтобы компания совершенствовалась и шла впереди своего времени.

Особую роль в развитии современных высокотехнологичных компаний занимает венчурная индустрия, которая представлена различными

институтами, содействующими реализации инновационных проектов, связанных с большим риском. Такие институты развития функционируют на различных этапах инновационных циклов при разработке и внедрения инноваций. В качестве базовых участников венчурного рынка, на этапе инвестирования проектов, следует выделить: венчурные фонды, фонды прямых инвестиций, бизнес-ангелов и их ассоциации. В рамках создания и продвижения инновационных разработок на посевных стадиях, можно отнести: бизнес-инкубаторы, техно-парки, бизнес-акселераторы, корпоративные акселераторы, стартап-студии и других участников стартап-проектов.

Безусловно, ключевую роль в развитии проектов имеет их финансирование. Доля финансовых затрат для реализации инновационных проектов очень высока, поэтому высокотехнологичные предприятия испытывают недостаток инвестиций и заемного капитала. В этом случае венчурный капитал является одним из эффективных источников финансирования инновационной деятельности.

Вообще венчурная деятельность нацелена на временное объединение капиталов нескольких юридических или физических лиц для создания небольших, но весьма мобильных и эффективных предприятий по доводке и коммерческой реализации отдельных инновационных проектов.

После успешного завершения таких проектов эти предприятия либо поглощаются более крупными фирмами или путем продажи лицензий на разработанные инновационные продукты укрепляют свои финансовые позиции и на этой основе разворачивают активную предпринимательскую деятельность по созданию собственного производства и организации коммерческих операций.

Сущность венчурной деятельности в инновационной сфере заключается в риске привлечения частного капитала к взаимодействию с предпринимателями, обладающими организационным и интеллектуальным потенциалом с целью возможного получения в будущем прибыли от реализации инновационных идей и их дальнейшей коммерциализации без каких-либо гарантий на успех.

Обобщающим показателем самых различных форм риска является финансовый риск предпринимателя и инвесторов, оцениваемый возможными потерями в случае неудачного (вне зависимости от конкретной причины) завершения планируемого проекта.

Основными составляющими этой деятельности являются венчурное финансирование, поиск перспективных инновационных идей и предпринимателей, способных их реализовать и успешно их коммерциализировать.

Поэтому венчурный капитал чаще всего направляется в те отрасли, где проявляется возможность быстрой и доходной реализации наукоемкой продукции, на которую уже есть или только формируется ажиотажный спрос, приносящий наибольшую прибыль[13].

Основными участниками инвестирования инновационных проектов являются венчурные фонды, их развитие выступает в качестве приоритетного направления государственной политики и необходимого условия активизации инновационной деятельности [10].

В современных российских условиях, венчурный фонд, можно определить, как инвестиционную компанию, которая финансирует высоко рискованные проекты в деятельность инновационных предприятий. Как правило, прибылью фонда является прирост капитала за счет реализации акций венчурных компаний, в которые они инвестируют.

История создания российских венчурных фондов началась в 1989 году, когда при Госкомитете СССР по науке и технике был образован фонд по поддержке научно-технических изобретений и разработок прикладного характера, впоследствии иностранные компании оказали финансовую поддержку.

С начала 1994 года было создано одиннадцать фондов венчурного капитала на базе Московского государственного университета и Академии народного хозяйства, где в основном принимали участие иностранные компании из развитых стран: США, Японии, Германии, Финляндии, Норвегии,

Швеции Франции, Италии. Тогда центрами венчурного бизнеса России стали города: Москва, Санкт-Петербург и Нижний Новгород. В 1997 году венчурные фонды для защиты и поддержки своего бизнеса образовали Российскую ассоциацию венчурного инвестирования (РАВИ).

1998 год отмечен переломным моментом, если до дефолта в России функционировало 40 венчурных фондов, то после него их количество сократилось вдвое. В 2000 году по распоряжению Правительства России был образован Венчурный инновационный фонд, где в качестве имущественного взноса использовалось 100 млн. руб. из средств российского фонда Технологического развития, Министерства Финансов и Министерства по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства. К началу 2000 года в венчурных фондах России было сосредоточено 2500 – 3000 млн. евро.

Начиная с 2002 года, начался этап становления и бурного развития венчурного бизнеса, на тот момент уже действовало 36 компаний в основном с зарубежным капиталом 3100 млн. долл. При реализации проекта в 2004 году «Концепции развития венчурной индустрии в России» были созданы агентства по трансферту технологий, открыто десять новых государственных технологических фондов. В 2006 году была создана Российская венчурная компания (РВК), уставной капитал которой в основном состоял из государственных средств: в 2006 г. – 5 000 млн. руб., а в 2007 г. – 10000 млн. руб. Тогда, в результате было создано 10 – 15 венчурных фондов объемом 50 – 100 млн. долл., в которых частным инвесторам предлагалось в управление до 51% активов, а доля государства в лице Российской венчурной компании – 49%.

В 2009 году отмечалось усиление контроля государства в отношении российских венчурных компаний. Министерством экономического развития РФ проводилась дополнительная экспертиза проектов венчурных фондов с целью профессионального контроля за процедурами, по которым управляющими компаниями фондов отбирались проекты для инвестирования.

В этом же году был принят Федеральный закон № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по

вопросам создания бюджетными научными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной собственности». Определенную роль в развитии венчурного инвестирования сыграла корпорация «РОСНАНО», которая в 2009 году совместно с Российской венчурной компанией заявила о создании посевных фондов в рамках корпораций.

Тогда было достигнуто соглашение между ММВБ и РОСНАНО по созданию нового биржевого сектора – рынка инноваций и инвестиций. По итогам 2009 года РОСНАНО перечислила 66400 млн. руб. в бюджет РФ. Общий объем капитала всех фондов действующих на российском венчурном рынке составил 14 млрд. долл.[15].

Уже в 2011 году Правительством России принята Стратегия инновационного развития России до 2020 года [3], где было рекомендовано муниципальным и федеральным властям стимулировать развитие инновационной инфраструктуры, в том числе и венчурных фондов [10].

С начала 2012 года вступил в силу Федеральный закон № 335-ФЗ «Об инвестиционном товариществе» [3], который был направлен на стимулирование создания и повышение эффективной деятельности венчурных фондов, но его практическое применение стало возможным лишь в 2014 году после внесения в него необходимых поправок [14].

С 2013 года под воздействием внутренних и внешних факторов наблюдалось сокращение темпов роста венчурной индустрии из-за уменьшения прироста российской экономики. Негативные тенденции экономики привели к сокращению расходов бизнеса и частных инвесторов в проекты, связанные с внедрением результатов исследований и высокотехнологичных разработок. Сложные экономические условия сказались на темпах реализации ряда программ, направленных на поддержку процессов технологической модернизации, что, в целом, не способствовало ускоренному развитию российской венчурной инфраструктуры.

Несмотря на существующие проблемы, система венчурных фондов продолжала увеличиваться. В 2013 году функционировало уже 200 венчурных фондов с капиталом 5,5 млрд. долл., при этом объем совершаемых сделок уменьшился до 653,1 млн. долл.

2014 год отмечен негативным воздействием внешнеполитических и макроэкономических факторов на венчурную индустрию. Из-за обострения международной обстановки зарубежные партнеры снизили или свернули свою активность в России. Общий объем сделок в 2014 году по сравнению с предыдущим годом сократился на 26% и составил 480,9 млн. долл.

В 2015 году российский рынок венчурного инвестирования носил чрезвычайный характер.

Зарубежные венчурные инвесторы продолжали занимать прежнюю позицию, сократилась активность российских венчурных инвесторов, отмечалась переориентация российского венчурного капитала на более зрелые и стабильные инновационные рынки других стран.

Объем рынка, по разным показателям, за первое полугодие составил 150–200 млн. долл. Благодаря государственным институтам и Российской венчурной компании, а также активности некоторых участников рынка в 2015 году удалось избежать его кратного падения [12].

Инвестиционная активность венчурных фондов непосредственно связана с их количеством.

Определить общее их число, присутствующих на венчурном рынке, маловероятно, так как не все фонды являются действующими. В литературе встречаются данные по исследованиям РВК[7,8].

В таблице 4 приведены основные количественные характеристики фондов на территории России.

Таблица 4. Динамика количества венчурных фондов России с 2002 по 2016гг.

Год	Венчурные фонды					
	действующие	%	новые	%	ликвидированные	%
2002	43	–	6	–	1	–
2003	49	+13,95	8	+33,33	2	+100,00
2004	62	+26,53	15	+87,50	2	0,00
2005	79	+27,42	20	+33,33	3	+50,00
2006	98	+24,05	22	+10,00	3	0,00
2007	130	+32,65	35	+59,09	3	0,00
2008	155	+19,23	32	-8,57	7	+133,33
2009	162	+4,52	19	-40,63	12	+71,43
2010	170	+4,94	15	-21,05	7	-41,67
2011	174	+2,35	21	+40,00	17	+142,86
2012	247	+41,95	94	+290,48	9	-47,06
2013	313	+26,72	64	-21,95	12	+33,33
2014	267	-14,70	32	-50,00	25	+108,33
2015	269	+0,75	26	-18,75	24	-4,00
2016	253	-5,95	24	-7,69	33	+37,50

Из таблицы следует, что с 2002 по 2016гг. число действующих фондов на российском венчурном рынке постоянно увеличивалось в среднем на 14,6%, если в 2002 году их было 43, то в 2016 году уже функционировало 253 фонда. Динамика роста прослеживалась до 2013 года, в 2014 году произошло уменьшение количества фондов сразу на 14,7%. За весь рассматриваемый период наблюдалось несколько скачков максимального роста количества

фондов, так в 2007 году произошло увеличение на 32,65%, в 2012 году – на 41,95%. В 2014 году произошло резкое сокращение фондов, соответственно количество новых фондов резко снизилось, если в 2013 году образовались 64 инвестиционные компании, то по данным за 2014 года всего 32, т.е. произошло их уменьшение на 50%, такая тенденция сокращения сохраняется и сейчас. По максимальному количеству ликвидированных компаний, исходя из общей динамики, выделяется 2016 год, чего даже не наблюдалось в кризисный период 2008 – 2009 гг. Поэтому, анализируя общую картину изменения количества венчурных фондов, следует полагать, что число фондов в России будет сокращаться из-за кризисных явлений в экономике.

Среди инвестиционных компаний, действующих на венчурном рынке совместно с РВК, следует выделить: ВТБ-Фонд венчурный, Максвелл Биотех, Новые технологии с объемами капитала 3061 млн. рублей. Наибольшую активность, по количеству выданных паев представляет компания Лидер-инновации – 3 млн. ед. Краткая характеристика фондов приведена в таблице 5.

Таблица 5. Основные венчурные фонды России

Название фонда	Дата образования	Капитал фонда (тыс. руб.)	Количество выданных паев (ед.)	Степень участия в общем объеме фондов (%)
ВТБ–Фонд венчурный	21.09.2007	3 061000	3061	11,0
Максвелл Биотех	19.12.2008	3 061000	30 610	14,3
Новые технологии	31.01.2009	3 061000	6 122	3,8
БиопроцессКэпиталВенчурс	19.12.2007	3 000 000	3 000	17,0
Лидер-инновации	19.12.2008	3 000 000	3 000 000	8,0
Тамир Фишман Си Ай Джи	19.12.2008	2 000 000	200 000	5,2
С-Групп Венчурс	31.01.2009	3 061 000	6 122	3,8

Рассматривая инвестиционную активность фондов, необходимо проанализировать их характеристики.

Из общей динамики показателей следует, что общий объем капитала действующих фондов на рынке прямого и венчурного инвестирования продолжает уменьшаться и в 2016 году он составил 19,9 млн. долл., такая же тенденция наблюдается и по другим показателям (Таблица 6).

Таблица 6. Основные показатели активности венчурных фондов на рынке прямого и венчурного инвестирования 2006–2016гг. [7, 8]

Годы	Объем капитала, млрд. долл.	Общая сумма зафиксированных инвестиций в российские компании, млн. долл.	Средний размер сделки, млн. долл.
2006	6,28	652,92	10
2007	10,26	1017,53	12
2008	14,33	1472,41	12,3
2009	15,2	507,9	7,4
2010	16,8	2513,84	19,7
2011	20,1	3077,82	23,0
2012	24,1	3430,00	19,2
2013	26,2	2646,00	12,1
2014	26,1	878,00	3,4
2015	22,5	1043,00	5,1
2016	19,9	816,00	3,8

Исходя, из выше изложенных показателей развития венчурных фондов в России следует, что венчурный сектор экономики претерпел изменения вследствие кризисных явлений в мировой экономике на общем фоне сокращения инвестиционных потоков.

Другими участниками инвестирования инновационных проектов являются бизнес-ангелы, которые представляют неформальный рынок венчурного капитала. Он состоит из частных инвесторов, вкладывающих собственные сбережения в развитие малых и средних инновационных предприятий. Бизнес-ангелы финансируют высокорискованные идеи на ранних стадиях финансирования проектов, в случае их успешной реализации получают

высокие прибыли. Как правило, они инвестируют несколько проектов, чтобы распределить свои вложения, тем самым минимизировать риск.

Первые бизнес-ангелы появились в начале XX века в США, так называли частных спонсоров, которые финансировали театральные постановки. В инвестиционном бизнесе термин «бизнес-ангел» закрепился и стал широко применяться во времена развития «силиконовой долины», когда и был зафиксирован первый случай привлечения инвестиций в новые технологии [1].

Как уже было отмечено, в современном понимании, бизнес-ангелы – это частные инвесторы представляющие неформальный рынок венчурного капитала ранних стадий инвестирования инновационных компаний.

Для такого типа вложения финансовых средств характерно соотношение: «3-3-3-1», из 10 проинвестированных компаний 3 убыточных, 3 способны обеспечить возврат инвестиций, 3 имеют умеренную доходность, только одна приносит максимальную прибыль и покрывает убытки остальных. Поэтому по результатам инвестирования компаний и доходности бизнес-ангелов их можно разделить на пять категорий (Таблица 7).

Таблица 7. Соотношение количества бизнес-ангелов и их доходности [6]

№	Результаты инвестирования компаний	Количество бизнес-ангелов, %
1.	Полностью теряют свои финансовые средства	34
2.	Испытывают частичные потери или выходят на «точку безубыточности»	13
3.	Имеют невысокую доходность	17
4.	Обладают удовлетворительной доходностью в размере 25–49% в год	13
5.	Имеют высокий доход в размере 50% в год и выше	23
Итого		100

Из таблицы 7 следует, что только 23 % бизнес-ангелов имеют наибольший доход, в тоже время 34 % полностью теряют свои средства. Тем не менее, их участие в финансировании инновационных компаний на ранних стадиях развития, остается по сегодняшний день, выгодным видом бизнеса.

При успешной реализации проектов, такие предприятия могут изменить различные секторы рынка и стать абсолютными лидерами.

Существует проблема определения бизнес-ангелов, она заключается в том, что в законодательстве существует только один нормативный документ, регулирующий деятельность бизнес-ангелов – Приказ ФСФР от 18.03.2008 г. № 08-12/пз-н «Об утверждении положения о порядке признания лиц квалифицированными инвесторами» [3].

В нем бизнес-ангелы определяются как частные высококвалифицированные инвесторы, которые имеют собственный капитал не меньше 100 млн. руб.; оборот за последний год не менее 1000 млн. руб., и сумма активов должна быть не менее 2000 млн. руб. Такое пространственное определение не специфицирует бизнес-ангелов с точки зрения ведущей роли на рынке венчурного инвестирования.

Так как бизнес-ангелы имеют свои условности, то их по своему характеру их можно классифицировать по следующим категориям:

- «Корпоративные бизнес-ангелы» – бывшие руководители крупных компаний, использующие в качестве инвестируемых средств пособия по уходу с должности, ищущие в бизнесе новую руководящую работу, делая финансовые вложения в одно предприятие за один раз.

- «Бизнес-ангелы энтузиасты», для них инвестиции – увлечение в конце деловой карьеры. Как правило, инвесторы такого типа не всегда принимают активное участие в делах своей фирмы.

- «Предпринимательские бизнес-ангелы» – наиболее активный вид таких инвесторов. К этой категории можно отнести успешных предпринимателей, которые желают расширить свое дело.

- «Микроуправляющие бизнес-ангелы» – контролируют свои инвестиции, занимаются управлением через должность в совете попечительской фирмы, не активно участвуют в ее повседневной деятельности.

– «Профессиональные бизнес-ангелы» делают свои инвестиции совместно с коллегами. Объект инвестиций – фирмы, соответствующие их профессиональному опыту в области юриспруденции, бухгалтерии.

В литературе встречается классификация бизнес-ангелов по степени участия в проектах [4]:

– «Ангелы-профи» – немногочисленная группа успешных предпринимателей, регулярно инвестирующих проекты в своих «родных» отраслях.

– «Ангелы-лайт» – многочисленная группа, эпизодически вкладывающая финансовые средства в проекты разных отраслей.

Так как бизнес-ангелы объединяются в сети, то следует привести классификацию по моделям сетей [11]:

– «Member-ledmodel», когда бизнес-ангелы управляют группами, данная модель была характерна для раннего этапа развития венчурного рынка.

– «Manager-ledmodel», когда профессиональные менеджеры управляют объединением бизнес-ангелов. Такие группы, как правило, обладают формальной организационной структурой, представленной в форме некоммерческих организаций, компанией с ограниченной ответственностью или корпорацией.

– «Member-ledgroups», когда управление группой осуществляется ведущим бизнес-ангелом или комитетом с переменным составом ангелов. Участники группы несут ответственность за ее деятельность и участвуют в отборе, экспертизе и инвестиционном процессе.

Мировой опыт показывает, что такие компании: Yahoo, Google, Amazoncom., YouTube и др. на первых этапах развития финансировали бизнес-ангелы, их наиболее привлекают рынки: сфера услуг, IT-технологии, промышленное производство, торговля, финансы и страхование.

Вопрос, который по сей день остается открытым связан с количеством бизнес-ангелов в России, по одним источникам их число может исчисляться тысячами, а по другим десятками тысяч.

Основная причина «учета» российских бизнес-ангелов заключается в том, что они как-бы находятся в «тени», соответственно, объем инвестированного капитала оценить сложно, по разным данным он колеблется от 130 млн. до 1300 млн. долларов [7].

Количество заключаемых реальных сделок и их объем, тоже закрытая информация и не подлежит разглашению. Например, в 2016 году из 250 публичных бизнес-ангельских сделок были персонализированы только 105.

В России отсутствуют точные статистические данные об инвестициях бизнес-ангелов потому, что российские инвесторы, вложившие в проект личный капитал, рассматривают проект как свой собственный бизнес, в последствии он не продается, так как связан с человеком, который его развивает. Анонимность российских бизнес-ангелов затрудняет предпринимателям выход на потенциальных частных неформальных инвесторов, тем самым значительная доля инвестиционных средств остается не реализованной.

Такая тенденция, сложившаяся на неформальном венчурном рынке начинает меняться и постепенно бизнес-ангелы начинают выходить из «тени», так издание Firma.ru совместно с РВК и Национальной ассоциации бизнес-ангелов составили рейтинг самых активных бизнес-ангелов: Александр Бородич (14 проектов, средний чек: 25–50 тысяч долл.), Алексей Карлов (13 проектов, средний чек: 10 тысяч долл.), Богдан Яровой (10 проектов, средний чек: до 100 тысяч долл.), Юлиан Зегельман (10 проектов, средний чек: 25–50 тысяч долл.), Виталий Полехин (8 проектов, средний чек: 50–150 тысяч долл.), Константин Синюшин (8 проектов, средний чек: 150–250 тысяч долл.), Эдуард Фияксель (8 проектов, средний чек: 50–100 тысяч долл.) [16].

В России, существует целая сеть объединений и ассоциаций бизнес-ангелов, основная функция, которых заключается в создании стабильного потока сделок и их отбор.

Сеть, как правило, проводит предварительную экспертизу проекта по формальным признакам, старается совершенствовать проект до уровня

инвестиционной привлекательности и представить его на всевозможных презентациях, за что получает вознаграждение – 5% в проинвестированной компании или 5% от привлеченного в проект капитала. В сеть поступает большое количество инвестиционных заявок, по статистике, из 100 проектов только 13,6 допускают до предварительного отбора, 6 – способны заинтересовать инвесторов, в итоге инвестиции получают только три проекта [4].

Среди крупных российских сетей и ассоциаций бизнес-ангелов, следует отметить: Национальную ассоциацию бизнес-ангелов (НАБА), Национальное содружество бизнес-ангелов (СБАР), Национальную сеть бизнес-ангелов «Частный капитал», Ассоциацию бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции» и др. Основные характеристики объединений бизнес-ангелов представлены в таблице 8.

Таблица 8. Основные объединения бизнес-ангелов в России

Название	Год создания	Объем финансирования
Национальная ассоциация бизнес-ангелов (НАБА)	2009	-
Ассоциация бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции»	2006	Инвестиции по одному проекту 30-400 тыс. долл.
Санкт-Петербургская организация бизнес-ангелов (СОБА)	2008	до 2 000 тыс. долл.
Дальневосточная сеть бизнес-ангелов «Лаборатория инвестиций»	2007	от 200 000 до 25 000 000 млн. руб.
Бизнес-ангелы Урала (БАУР)	2010	от 200 000 до 25 000 000 млн. руб.
Региональное содружество бизнес-ангелов Поволжья «БАРС»	2010	от 200 000 до 25 000 000 млн. руб.
Бизнес-ангелы Сибири (БАС)	2010	от 200 000 до 25 000 000 млн. руб.

Не большое количество бизнес-ангелов, можно объяснить отсутствием практических знаний, культуры предпринимательства и инвестиционной деятельности в проекты с высокой степенью риска, не сформированным законодательством, направленным на защиту прав бизнес-ангелов. Еще одна

причина – не очень хороший инвестиционный климат в стране, частные инвесторы не спешат вкладывать свободный капитал в рискованные проекты.

Рассмотренные выше участники венчурного рынка являются основными инвесторами инновационных проектов. Безусловно, их дальнейшая реализация связана с другими институтами венчурной индустрии, которую рассмотрим на примере корпоративных акселераторов.

Венчурные проекты успешно реализуются в рамках корпораций, их востребованность связана с тем, что в постоянно меняющихся условиях необходимо удерживать свое преимущество на рынке и подстраиваться под его новую конъюнктуру.

Меняющиеся условия внешней среды оказывают влияние на строго установленную структуру корпораций, которые не могут работать оптимально и разрабатывать внутри компаний оптимальные инновационные решения в полной мере.

Чтобы решить возникшую проблему они увеличили объемы поиска и внедрили гибкую системную модель инноваций, которая предполагает интенсивное взаимодействие внешних разработчиков новых технологий с корпорациями. Сейчас особую популярность среди множества механизмов внедрения инноваций набирают корпоративные акселераторы (ускорители), число которых увеличивается из года в год.

Корпоративный акселератор, это один из несложных и недорогих механизмов продвижения инноваций, реализуемый в течение 3 месяцев до года, направленный на проверку жизнеспособности идей и ускорение развития компаний на начальных стадиях.

В основном акселераторы регистрируются как юридические лица внутри проекта или подразделения и занимаются реализацией акселерационной программы, по которой проводятся образовательные мероприятия и предоставляется экспертная поддержка по различным направлениям, предлагаются ресурсы корпорации.

Основными преимуществами в плане организации являются:

– небольшой объем денежных затрат: для его разработки и внедрения необходимо 12–32 млн. руб., если сравнивать бюджет создания корпорацией бизнес-инкубатора, то предложение составит 1000 млн. руб., технологического парка – 3000 млн. руб. Низкие затраты связаны с отсутствием необходимости строить отдельное помещение и закупать высокотехнологичное исследовательское оборудование;

– акселераторы базируются на высоком уровне включения персонала организации в работу с новыми проектами на начальных стадиях их развития, при этом сотрудники участвуют в различных конкурсах высокотехнологичных проектов;

– персонал корпорации получает компетенции, которые необходимы для руководства и работы с другими инновационными компаниями, способствующие внедрению оптимальных подходов к новым разработкам и их управлению.

В 2011 году появился самый первый корпоративный акселератор в мире, который был разработан и внедрен корпорацией Microsoft, в 2013 году наблюдалось их максимальное увеличение до 31 компании, на конец 2015 года их число увеличилось до 77, то есть, с 2012 по 2015 гг. произошло увеличение в 7 раз [2, 5].

Акселераторы созданы в более 30 странах мира, среди компаний, использующих данный механизм, следует отметить: Microsoft, Airbus, Nike, WarnerBros., Volkswagen, Citrix, WaltDisney, Qualcomm.

Кол-во акселераторов

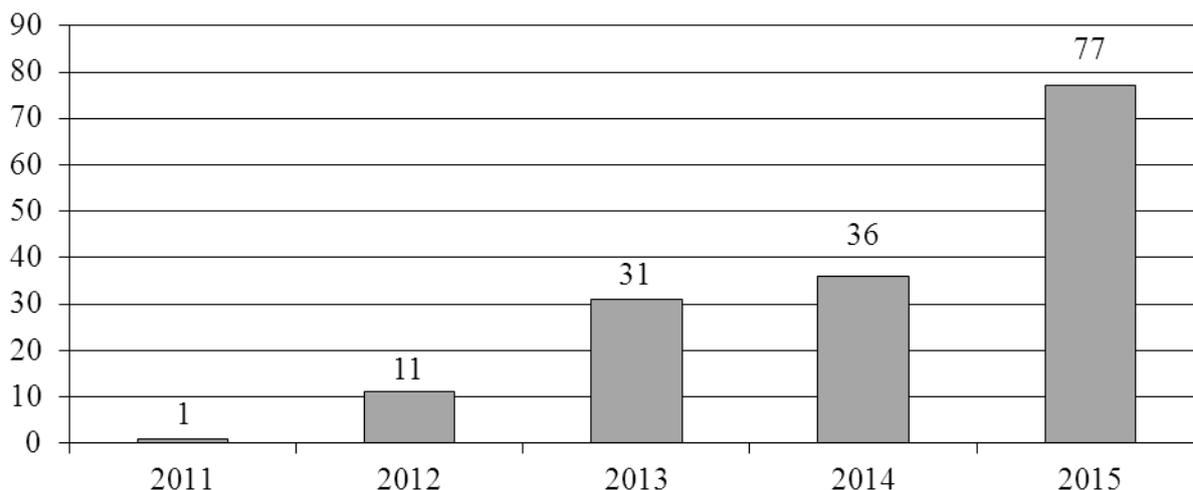


Рис. 19 – Количество корпоративных акселераторов в мире 2011-2015гг. [5]

Несмотря на резкое увеличение корпоративных акселераторов за рубежом, в нашей стране из-за отсталости внедрения инноваций, начинают появляться первые акселераторы. К концу 2015 года их было пять, которые действовали на территории России (компании-основатели: Альфа-Банк, QIWI, ФРИИ и др.), еще две российские компании были открыты за рубежом в Сингапуре и Люксембурге. Причинами такого отставания являются:

- низкий уровень конкуренции;
- низкая осведомленность компаний о преимуществах акселераторов;
- отсутствие профессионализма команд специалистов.

Важно отметить, что акселераторы наиболее актуальны для организаций, которые на практике используют различные механизмы внедрения инноваций и испытывают на себе проблемы, связанные с обеспечением скорости разработки технологий и вывода на рынок новых продуктов. Наиболее актуальным направлением развития корпоративных акселераторов является информационно-техническая отрасль, в 2015 году, в мире из этой сферы насчитывалось 16 компаний (Рисунок 20).



Рис. 20 – Распределение корпоративных акселераторов по отраслям

В основном деятельность акселератора в корпорациях направлена на достижение определенных целей, способствующих развитию создавшей его компании. Цели можно классифицировать на две группы: основные и вспомогательные. Первая группа направлена на стремительный поиск технологических идей и на интенсивную разработку и дальнейшую реализацию готовых продуктов, услуг. Вторая, вспомогательная группа, направлена на выявление организованных команд, созданных для решения определенных задач, детальную проработку технологических перспектив, реализацию маркетинговой политики и образованию сотрудников компании [5].

Основные задачи, которые способны решать акселераторы, в первую очередь, нацелены на увеличение капитализации корпораций, которые их создали. Такой результат может быть получен несколькими подходами:

- приобретение инновационных технологий, способных выйти на другие рынки, уменьшить издержки;
- рост стоимости инвестиций компании в новые проекты акселератора;
- развитие внутренних и смежных проектов с дальнейшим созданием новых компаний.

Вышеперечисленные подходы способны также увеличить доход корпоративного акселератора. Большая часть корпораций получает доход за счет роста количества привлечённых клиентов из сотрудников акселератора, пользующихся услугами и технологиями корпорации.

В плане организации акселераторов существует три формата их работы:

- проектная команда;
- отдельное подразделение в корпорации;
- создание дочерней организации.

Механизм работы корпоративного акселератора можно представить следующей схемой (Рисунок 21).



Рис. 21 – Ключевые этапы работы корпоративного акселератора

На первом этапе происходит постановка технологических целей и задач, исходя из этого, определяется местоположение и глубина поиска проектов. Завершающим моментом этого этапа является сбор заявок претендентов – участников корпоративного акселератора. Затем происходит отбор, экспертиза и оценка инновационных проектов. На следующем этапе разрабатывается специальная акселерационная программа, которая нацелена на ускорение и развитие инновационных проектов. Она включает три основных компонента: образовательные мероприятия, корпоративную поддержку и организацию встреч с партнерами. На последнем этапе осуществляется мониторинг деятельности выпускников с целью невозможности попадания лучших проектов конкурентам, а также их доведение до внедрения в работу корпорации [5].

Корпоративный акселератор является универсальным механизмом внедрения инноваций и обладает целым рядом преимуществ в работе с компаниями на начальных стадий инвестирования, по сравнению с технологическим парком, бизнес-инкубатором, венчурным фондом.

В скором будущем их количество будет только увеличиваться, они будут становиться более значительными международными структурами в области разработки и внедрения инноваций. Сейчас открываются акселерационные локальные площадки крупных корпораций, соответственно, с их ростом увеличивается их конкуренция – тем самым совершенствуются акселерационные программы корпораций. Уже функционируют такие площадки при Томском государственном университете, Уральском федеральном университете, Самарском университете и др.

Таким образом, из выше изложенного следует, что венчурная индустрия, несмотря на некую отсталость по сравнению со странами Западной Европы и США, продолжает развиваться. Опыт зарубежных стран свидетельствует, что развитие венчурного бизнеса, это национальная стратегия развития науки и инноваций, определяющей приоритетные направления, а государство выступает основным инвестором в новые технологии.

Например, ежегодные венчурные инвестиции в России составляют 0,01–0,02% ВВП, в Польше – 0,08%, ВВП, в Корее –0,28%, США –0,48%.

Необходимо учесть, что на становление устойчивой венчурной системы США ушло 45 лет, Европы – 25, Израиля – 15, а России только 5–7 лет. Поэтому российская венчурная индустрия находится на стадии эволюционного становления.

Среди основных проблем, влияющих на ее развитие, следует отметить: отсутствие эффективных программ, разного уровня, нацеленных на поддержку и развития венчурного бизнеса; слабую инновационную инфраструктуру; отсутствие экономических стимулов для привлечения прямых инвестиций в высокотехнологичные предприятия; недостаточную информационную поддержку венчурной индустрии; неразвитость фондового рынка, его разобщенность от промышленного производства; не высокую ликвидность венчурных инвестиций; высокое развитие теневой экономики; не большое количество и пассивность участия частных игроков венчурного бизнеса; низкий уровень инвестиционной культуры предпринимателей и т.д.

Поэтому именно со стороны государства необходимо принять ряд мер направленных на разрешение проблем развития венчурной индустрии, к которым следует отнести: активное государственное вмешательство по развитию венчурных фондов; создание правовой основы венчурной деятельности на региональном и федеральном уровнях; финансовую поддержку целевых грантов, а также налоговых льгот на исследования и разработки; снижение процентных ставок в банках на развитие малых инновационных предприятий; развитие информационной среды, а также стимулирование кооперационных связей между малыми и крупными предприятиями; повышение образования в сфере венчурной деятельности путем обучения специалистов в учебных заведениях; использование зарубежного опыта по ведению венчурного бизнеса; воспитание венчурной культуры среди предпринимателей.

Итак, индустрия венчурных фондов России находится на стадии развития и поэтому необходимо создавать специализированные организационные элементы, механизмы их функционирования и взаимодействия на федеральном уровне. В первую очередь, это касается разработки механизмов государственной поддержки, принятия стимулирующих комплексных программ, способствующих развитию венчурного бизнеса, что впоследствии приведет к формированию национальной венчурной модели. Венчурная индустрия имеет все предпосылки стать ключевым инструментом, стимулирующим быстрый прогресс инновационного сектора экономики в России, где существенным фактором, определяющим ее развитие, является не только богатый природно-ресурсный потенциал страны, но научный, кадровый и т.д.

ГЛАВА 8 РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

В условиях модернизации экономики требуется корректировка традиционных подходов к системам менеджмента, формирование и развитие качественно новой модели корпоративного управления. Основой для такой модели может служить методология управления проектами, программами и портфелями проектов/программ – проектная методология, которая динамично совершенствуется, разрушая сложившиеся стереотипы об ограниченных возможностях её применения. Появляются новые стандарты проектного менеджмента, основанные на них модели управления, программы профессионального обучения и сертификации. В современной России проектный менеджмент начинает активно внедряться в бизнесе, строительстве, сфере информационных технологий, организационном развитии, управлении научными исследованиями и инновационной деятельностью, социальной сфере, энергетике, а в последнее время – в федеральных органах исполнительной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации и системах муниципального управления. Примером может служить принятое Правительством РФ постановление от 15.10.2016 N 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», которым утверждены «Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», рекомендованное также для организации проектной деятельности органам государственной власти субъектов Российской Федерации; функциональная структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации; изменения, вносимые в акты Правительства Российской Федерации в связи с принятием данного постановления [2]. Модель корпоративного управления, построенная на проектном подходе к организации деятельности, в наибольшей степени соответствует современной хозяйственной практике, поскольку

является достаточно гибкой и хорошо адаптируемой к изменяющимся условиям. Она способствует повышению результативности, эффективности, качества управления и конкурентоспособности российских компаний. Такая модель учитывает как управление функционированием (операционной деятельностью) хозяйствующих субъектов, так и их развитием, необходимым для устойчивого функционирования в условиях финансовых и иных ресурсных ограничений.

Под развитием проектно-ориентированной модели корпоративного управления понимается её непрерывное совершенствование в соответствии с внешними и внутренними социально-экономическими, политическими, технологическими, организационно-техническими и другими условиями. Развитие проектно-ориентированной модели корпоративного управления в широком смысле включает в себя совершенствование её методологической основы (в том числе функциональных областей и процессов проектного менеджмента), нормативно-правовой базы и документов по стандартизации, организационных структур, методов, применяемых моделей, механизмов и инструментов проектного управления. Развитие проектно-ориентированной модели корпоративного управления в узком смысле включает совершенствование элементов корпоративной системы управления проектной деятельностью (СУПД): корпоративного стандарта управления проектной деятельностью (КС), автоматизированной информационной системы управления проектной деятельностью (АИС), функций и организационной структуры управления проектной деятельностью (ОСУ), системы мотивации, обучения и аттестации/сертификации персонала, вовлекаемого в проектную деятельность.

Моделированию как научному методу исследования и инструменту управления всегда уделялось большое внимание. Модель часто определяется как материальный или мысленно представляемый объект (образ), который в процессе исследования замещает собой объект-оригинал так, что его непосредственное изучение позволяет получить новые знания об объекте-

оригинале и впоследствии применить эти знания к нему для достижения поставленной цели. По мнению многих специалистов, научное управление проектами началось именно с моделирования, когда проект как совокупность работ, направленных на достижение поставленной цели, был представлен в виде имитационной сетевой ориентированной графоаналитической модели. Сеть могла быть задана в табличной, графической или матричной форме и учитывать (или не учитывать) вероятностные характеристики работ и проекта в целом: продолжительность, стоимость. Наибольшее распространение получили визуально воспринимаемые графические формы представления сетей – сетевые графики проектов. В зависимости от того, являлись ли работы проекта дугами (рёбрами) или же вершинами (узлами) сети (ориентированного математического графа), различали ADM и PDM сетевые графики соответственно. ADM (Arrow Diagramming Model) представление сетевого графика, в котором работы изображались стрелками и служили дугами графа, использовалось, например, в получившей широкое распространение системе сетевого планирования и управления ПЕРТ (PERT: Program Evaluation & Review Technique), предназначенной для управления большими комплексами работ – проектами и программами. PDM (Precedence Diagramming Model) представление сетевого графика, основанное на методе предшествования, в котором работы изображались прямоугольниками (или квадратами) и служили вершинами графа, часто используется и в современном программном обеспечении управления проектами. Модели сетевого планирования и управления стали использоваться в отечественной практике во многом благодаря опубликованным в 60-е годы XX века работам Никанорова С.П., Зуховицкого С.И., Радчик И.А., Абрамова С.А., Мариничева М.И., Полякова П.Д., Голенко Д.И., Разу М.Л., Буркова В.Н. и других учёных, а также переводу на русский язык книги Р.Миллера [33].

Дальнейшие работы были направлены на создание программного обеспечения указанных и модифицированных моделей сетевого планирования и управления, применение системного подхода и кибернетических разработок в

управлении проектами и программами. В связи с усложнением проектов и программ большое внимание обобщённым сетевым, матричным и кибернетическим моделям уделяют в своих трудах Воропаев В.И., Гильзин М.М., Калиновская С.С., Нудельман М.П., Шейнберг М.В., Бушуев С.Д., Поспелов Г.С., Ириков В.А., Титаренко Б.П. и др. Всё чаще обозначаются термины «программно-целевое планирование и управление», «организационно-технологическая модель», «структурные модели проекта», «ресурсные модели» и др. Наблюдается тенденция расширения границ моделирования: от моделирования собственно проекта или программы как объекта управления к моделированию процесса, функциональных областей, структуры и системы управления проектом или программой с учётом влияния внешней среды. Начинается работа над универсальной обобщённой системной моделью управления проектами, которая содержит три основных блока, представленных структурными декомпозициями субъектов, объектов и процесса управления. Введённые обозначения представленных в соответствующих декомпозициях уровней и конкретных элементов системной модели позволяют сформулировать и описать в математически формализованном виде каждую из множества задач, которые могут ставиться и решаться в управлении проектом или иным объектом (программой, портфелем проектов и т.д.) на различных стадиях процесса управления для конкретных функциональных областей и уровней (периодов времени) в определённых фазах жизненного цикла объекта управления теми или иными субъектами управления. Таким образом, системная модель представляет собой свёрнутое «дерево» избыточного множества задач, каждая из которых однозначно определяется компонентами выбранных уровней, логично взаимосвязанных между собой [32, с.5-7]. С созданием Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» эта модель становится основой системной методологии управления проектами как дополнительного (национального) элемента общей компетентности в составе свода знаний (стандарта организации) «Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» [10].

С распространением персональных компьютеров и информационных технологий появляются компактные инструменты имитационного моделирования в виде программных продуктов, предназначенные для работы с проектами («Альт-Инвест», «Microsoft Project», «Project Expert», «Primavera Project Planner», «Spider Project»). Со временем просматривается тенденция перехода от использования отдельных узкоцелевых программных продуктов для решения частных задач проектного анализа и управления проектами к созданию программно-аппаратных средств, реализующих комплексы связанных процессов управления проектами, программами и портфелями проектов, интегрированных в единую систему управления организацией с проектной или проектно-ориентированной деятельностью. Особую группу образуют инструменты проектирования бизнес-процессов на основе методологии функционального моделирования IDEF0. Эти инструменты создают основу для разработки адаптированных к конкретным объектам и условиям разнообразных по архитектуре функциональных моделей проектного управления, которые могут относиться к отдельным «сопрягаемым» подсистемам (модулям), системе управления проектом в целом, системе управления проектной деятельностью в организации [31]. Методология функционального моделирования используется при проектировании корпоративных автоматизированных информационных систем управления проектами. Информационные системы управления проектами (ИСУП), представляющие информационную основу корпоративных систем управления проектами (КСУП), внедряются сегодня многими предприятиями и организациями. Примером может служить система «Адванта», реализующая функции системы планирования развития и контроля бизнеса, системы управления проектами и портфелями проектов, а также корпоративного коммуникационного портала. С помощью «Адванты» управляют проектами свыше 150 организаций, в том числе в ПАО «Компания «Сухой», НПК «Уралвагонзавод», на Нижнетагильском заводе металлоконструкций, Челябинском металлургическом комбинате «МЕЧЕЛ», Челябинском

трубопрокатном заводе, в КБ точного машиностроения им. А.Э. Нудельмана, Агентстве стратегических инициатив по продвижению новых проектов, Корпорации развития Среднего Урала (ОЭЗ ППТ «Титановая долина»), Корпорации развития Пензенской области и др. К основным результатам внедрения «Адванты» можно отнести сокращение продолжительности выполнения проектов за счёт стандартизации и закрепления эффективных процессов в системе, улучшения оперативного контроля проектов; повышение эффективности использования ресурсов за счёт обеспечения их наблюдаемости и улучшения распределения между проектами; повышение качества финансового планирования за счёт привязки затрат и поступлений к календарному графику проекта и оперативного прогноза изменения денежного потока на основе фактического выполнения работ проекта; сокращение времени на согласование документов и подготовку отчётности за счёт снижения организационных барьеров, повышения качества и скорости получения документов; повышение производительности труда за счёт прозрачности загрузки подразделений и отдельных работников; повышение рентабельности проектов благодаря качественному планированию и оперативному контролю; повышение качества управленческих решений за счёт снижения затрат времени руководства на оперативный контроль, подготовку отчётности и высвобождения времени для анализа эффективности процессов, выявления областей для улучшения [39].

В развитие классических информационных систем управления проектной деятельностью Воропаевым В.И., Логиновским О.В., Гельрудом Я.Д. проводится работа по созданию циклической стохастической сетевой модели (ЦССМ) оптимизации управления проектами, а затем и методологии создания информационно-аналитической системы управления проектами на основе универсальной управляемой циклической альтернативной сетевой модели (УЦАСМ) в виде комплекса математических моделей функционирования стейкхолдеров (заинтересованных сторон) [16, 30]. Модели корпоративного управления проектного типа в условиях модернизации экономики обязательно

должны учитывать интересы стейкхолдеров, возможность гибкого реагирования на ресурсные, валютно-финансовые и иные ограничения при постоянстве главной цели внедрения проектного управления: обеспечение достижения запланированных результатов должного качества в установленные сроки и повышение эффективности взаимодействий заинтересованных сторон, а также эффективности использования ресурсов в рамках бюджетных ограничений.

В настоящее время в корпоративных системах управления проектной деятельностью, где разрабатывается программное обеспечение и внедряются новые информационные технологии, активно развивается применение методологии гибкого управления проектами «Agile». Если традиционная «каскадная» модель проектного управления, напоминающая «водопад», предполагает последовательное выполнение фаз и этапов проекта, то для гибкой методологии характерно разделение работ проекта на множество частей и параллельное итерационное выполнение каждой из них малыми командами при постоянном взаимодействии и сотрудничестве с основными заинтересованными сторонами, что существенно сокращает срок выполнения проекта и повышает качество поставляемых результатов. Наблюдается тенденция использования методологии «Agile» не только в проектах разработки программного обеспечения, но и в других проектах и программах. В Российской Федерации некоторые компании успешно применяют и адаптируют гибкую методологию к собственным условиям [29].

Заслуживают внимания инициативы по внедрению проектного управления и руководством проектной деятельностью в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. Значимым стартовым событием здесь следует считать издание распоряжения Минэкономразвития России «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [3]. Центральным звеном Методических рекомендаций [8] служит модель проектно-ориентированной системы управления,

дополненная перечнем терминов и их определений; комплектом типовых Положений (по управлению проектами, об управлении мотивацией участников проектов, о проектном комитете, о проектном офисе); описанием типовых функций проектных ролей; архитектурой информационной системы управления проектами; рекомендуемыми учебными модулями по проектному управлению. Кроме того, по результатам работы Петербургского международного экономического форума 19 июня 2015 года Президент России В.В. Путин поручил до 1 ноября 2015 года сформировать в каждом регионе проектные офисы, отвечающие за реализацию «дорожных карт» по лучшим практикам, выявленным в ходе проведения Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. В продолжение и развитие этой работы на состоявшемся в октябре 2015 года в городе Сочи XIV международном инвестиционном форуме Агентством стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ) были представлены Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [9]. Здесь следует отметить, что разработке структурной и динамической функциональной моделей системы управления региональными инвестиционными процессами (РИП), а также формализованного алгоритма отбора региональных инвестиционных проектов уделено внимание в работах Алабугина А.А., Кочегаровой Л.Г. В частности, эти авторы обращают внимание на то, что при отборе инвестиционных проектов на региональном уровне «не уделяется внимания специфике отрасли инвестиций и особенностям реализации инвестиционного проекта в условиях многофакторного дисбаланса целей и интересов развития» [11, с.289]. Поэтому они предлагают соответствующую методику, основанную на использовании интеграционной модели оценки.

Из работ многих авторов, посвященных моделированию процессов инновационного развития и управления инновационными проектами и программами, хотелось бы отметить работы Баева Л.А., Литке М.Г., Алабугина А.А., Алабугиной Р.А., Топузова Н.К., Циплаковой Е.М. В работах Алабугина

А.А., Алабугиной Р.А., Топузова Н.К., Циплаковой Е.М. разрабатываются модели управления коммерциализацией высокотехнологичных инновационных продуктов по факторам согласования интересов производителей и потребителей с применением элементов проектной методологии [12, 40]. Баев Л.А., Литке М.Г., которые разработали обобщённую иерархическую модель многокритериальной оценки инновационных проектов малого и среднего бизнеса, следующим образом характеризуют особенности работы с такими проектами: «Индивидуальная специфичность инновационных проектов влечёт за собой сложность определения, формулировки и ранжирования значимых критериев оценки. Кроме того, совсем уже проблемной спецификой управления инновационными проектами является изменение характеристик проекта и значимости критериев его оценки в процессе реализации» [13, с.48].

При формировании и развитии проектно-ориентированной модели корпоративного управления проектного типа важная роль отводится стандартизации. Закон РФ от 10 июня 1993 года № 5154–1 «О стандартизации» утратил силу с 1 июля 2003 года на основании Федерального закона от 27 декабря 2002 года № 184–ФЗ «О техническом регулировании», но был принят, одобрен и подписан Федеральный закон от 29 июня 2015 года № 162–ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», часть положений которого введена в действие с 1 июля 2016 года. В редакции нового закона стандартизация определяется как «деятельность по разработке (ведению), утверждению, изменению (актуализации), отмене, опубликованию и применению документов по стандартизации и иная деятельность, направленная на достижение упорядоченности в отношении объектов стандартизации» [1, ст. 2, п. 14]. Документ по стандартизации представляет собой «документ, в котором для добровольного и многократного применения устанавливаются общие характеристики объекта стандартизации, а также правила и общие принципы в отношении объекта стандартизации, за исключением случаев, если обязательность применения документов по стандартизации устанавливается настоящим Федеральным законом» [1, ст. 2, п. 1]. При этом под объектами

стандартизации понимаются «продукция (работы, услуги), процессы, системы менеджмента, терминология, условные обозначения, исследования (испытания), измерения (включая отбор образцов) и методы испытаний, маркировка, процедуры оценки соответствия и иные объекты» [1, ст. 2, п. 6].

В настоящее время документы по стандартизации применяются для разработки, внедрения, совершенствования и развития систем управления проектами, программами и портфелями, проектной деятельностью в организациях, управления компетентностью специалистов в сфере проектного менеджмента, подтверждения соответствия в форме добровольной сертификации персонала и систем проектного менеджмента организаций, в том числе в федеральных органах исполнительной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, муниципальных образованиях и подведомственных им организациях.

Теоретические, методологические и прикладные аспекты стандартизации в управлении проектами находятся в центре внимания международного и национальных профессиональных сообществ и представляющих эти сообщества организаций. Вопросами стандартизации проектного менеджмента занимались такие российские специалисты, как Андреев А.А., Бадин А.А., Бурков В.Н., Володин В.В., Воропаев В.И., Дмитриев А.Г., Дмитриев К.А., Дорожкин В.Р., Дубовик М.Ф., Ильина О.Н., Карлинская Е.В., Ким Ю.В., Клименко О.А., Максин Д.Г., Миронова Л.В., Палагин Е.С., Позняков В.В., Полковников А.В., Попов В.Б., Разу М.Л., Сафонова О.Н., Секлетова Г.И., Семёнов Д.Ю., Софонов М.Ю., Титаренко Б.П., Товб А.С., Трубицын Ю.Ю., Хабаров В.И., Ципес Г.Л., Шестопапов П.Л., Щетинин А.И., Яковлев Ю.В. и др.

В Российской Федерации используются несколько типов стандартов в области управления проектами. Основные из них: национальные стандарты Российской Федерации серии «Проектный менеджмент» [4–6], принятый в качестве национального в 2014 году международный стандарт ISO 21500: 2012 [7], стандарт Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» НТК 3.1 (разработанный на основе стандарта Международной ассоциации управления

проектами ICB 3.0) [10]. По мнению В.В. Володина, А.Г. Дмитриева, В.И. Хабарова, принятые в 2011 году национальные стандарты Российской Федерации серии «Проектный менеджмент» стали первым, но весьма робким шагом на пути национальной стандартизации проектной деятельности, поскольку «их небольшой объём не обеспечен необходимой и достаточной информацией для реального применения» [15]. Поэтому работы последних лет ориентированы на интенсивную разработку стандартов нового поколения, направленную на создание результативной, эффективной и жизнеспособной в условиях внешних вызовов отечественной системы управления проектами. Так, по инициативе АНО «Центр развития и оценки проектного управления» (ЦОРПУ) разрабатываются сразу два национальных стандарта: «Проектный менеджмент. Система управления проектной деятельностью в организации» и «Проектный менеджмент. Требования к проектному офису». Они должны заложить реальную основу для разработки соответствующих корпоративных стандартов, созданию и развитию систем корпоративного управления проектного типа.

Из стандартов международных и зарубежных ассоциаций проектного управления, используемых в России, процессный подход наиболее ярко представлен в разработанном PMI Руководстве PMBOK-5; компетентностный подход – в принятом в сентябре 2015 года Международной ассоциацией управления проектами (IPMA) новом стандарте ICB 4.0, стандарте PMI Project Manager Competency Development Framework – PMCDF и «Рамочном стандарте практической компетентности проектных менеджеров категорий общего уровня 1 и 2» Международного объединения по разработке стандартов управления проектами (GAPPS) – сокращённо GAPPS GL1 & GL2 PM; гейтовый подход – в британском стандарте PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environment 2); ценностный подход – в системе знаний PMAJ «The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)». Здесь необходимо отметить, что поддерживаемый Ассоциацией управления проектами Японии стандарт «P2M» изучается и начинает применяться

российскими руководителями инновационных проектов и программ. С особенностями и преимуществами этого стандарта можно ознакомиться, например, в официальном русскоязычном издании книги Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуева, Х. Танаки [42], а также в ранее написанной в соавторстве с Е.И. Евполовым и опубликованной в 2015 году нашей статье [17].

Особую группу составляют профессиональные стандарты – многофункциональные нормативные документы, определяющие в рамках конкретного вида экономической деятельности (области профессиональной деятельности) требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням.

Профессиональный стандарт предназначен для:

- проведения оценки квалификации и сертификации работников, а также выпускников учреждений профессионального образования;

- формирования государственных образовательных стандартов и программ всех уровней профессионального образования, в том числе обучения персонала на предприятиях, а также для разработки учебно-методических материалов к этим программам;

- решения широкого круга задач в области управления персоналом (разработки стандартов организации, систем мотивации и стимулирования персонала, должностных инструкций; тарификации должностей; подбора и аттестации персонала, планирования карьеры);

- проведения процедур стандартизации и унификации в рамках вида экономической деятельности (установление и поддержание единых требований к содержанию и качеству профессиональной деятельности, согласование наименований должностей, упорядочивание видов трудовой деятельности и т.п.).

Необходимость разработки и введения профессиональных стандартов определена Указом Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Разработка профессиональных стандартов в соответствии с постановлением Правительства

Российской Федерации от 22 января 2013 года № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» осуществляется с учётом приоритетных направлений развития экономики и предложений Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. Профессиональные стандарты утверждаются Приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Минтруд России ведёт Реестр профессиональных стандартов. Утверждённые Минтрудом России профессиональные стандарты являются нормативными правовыми актами.

На основании Федерального закона от 2 мая 2015 года № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» применение профессиональных стандартов работодателями с 1 июля 2016 года, согласно статье 195.3 ТК РФ, становится обязательным в части содержащихся в них требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения определённой трудовой функции, предусмотренных ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. При применении вышеуказанного положения статьи 195.3 ТК РФ под иными нормативными правовыми актами имеются в виду постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, приказы федеральных органов исполнительной власти, которые устанавливают специальные требования к работникам, выполняющим те или иные трудовые обязанности, носящие нормативный правовой характер [37].

Проекты профессиональных стандартов могут быть инициированы и внесены на рассмотрение в Минтруд России в установленном порядке различными организациями. Например, по инициативе Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» разработан профессиональный стандарт «Руководитель проектов». Кроме того, необходимо отметить, что ещё 18 ноября 2014 года приказом № 893н Минтруда России был утверждён профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий».

Стандарт был подготовлен группой ведущих российских компаний, работающих в этой области; ответственная организация-разработчик – ООО «Научно-производственный центр «1С», город Москва.

При развитии проектно-ориентированной модели корпоративного управления существенное внимание следует уделить управлению качеством проектов. Качество проекта можно определить как совокупность характеристик проекта как объекта управления и системы управления проектом, обуславливающих степень пригодности удовлетворять потребности заинтересованных сторон, эффективно достигать поставленные цели и получать запланированные результаты в установленные сроки. В соответствии с Национальными требованиями к компетентности специалистов по управлению проектами: «Управление качеством в проекте – раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для обеспечения качества управления проектом и получаемых результатов (продуктов и/или услуг) проекта» [10, с.190]. Управление качеством проекта возлагается на менеджеров проекта, программы или портфеля и является частью всеобщего управления качеством (TQM) родительской (постоянной) организации. Формированию измеримого понятия качества проекта, показателям качества проектной деятельности, а также разработке модели измерения качества проекта, в частности – проекта внедрения информационной системы (ИТ-проекта), уделялось внимание, например, в работе Ильина В.В. [27], которая внесла весомый вклад в системное представление об оценке качества проектов. Для сравнения проектов и определения лучшего из них на основе комплексного подхода Международной ассоциацией управления проектами была разработана специальная модель совершенства проекта (IPMA PROJECT EXCELLENCE MODEL), используемая российской Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ». Следует обратить внимание, что модель совершенства проекта использует метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступают ассессоры «IPMA/СОВНЕТ», количество которых варьируется в зависимости от категории (масштаба) проекта.

При развитии модели корпоративного управления проектного типа необходимо помнить не только об управлении качеством проектов, но и о критериях качества самого управления [28]. Поэтому необходимы мониторинг и аудит как СУПД/КСУП, так и систем управления отдельными проектами. Различают «аудиты первой стороны», «аудиты второй стороны», «аудиты третьей стороны», комплексные и совместные аудиты. «Аудиты первой стороны» (внутренние аудиты) проводятся самой организацией или от её имени для анализа со стороны руководства или других внутренних целей (например, для подтверждения намеченных показателей результативности системы менеджмента или для получения информации по улучшению системы менеджмента) и могут служить основанием для декларации соответствия. Во многих случаях независимость при аудите может быть продемонстрирована отсутствием ответственности за деятельность, которая подвергается аудиту, или беспристрастностью и отсутствием конфликта интересов. «Аудиты второй стороны» – разновидность внешних аудитов, которые проводят стороны, заинтересованные в деятельности организации (например, потребители или другие лица от их имени). «Аудиты третьей стороны» – разновидность внешних аудитов, которые проводят независимые организации (например, регулирующие или надзорные органы или организации, проводящие регистрацию или сертификацию). Комплексным аудитом называют проводимый одновременно аудит двух или нескольких систем менеджмента одной организации для различных аспектов. Совместным аудитом называют проводимый двумя или несколькими проверяющими организациями аудит одной проверяемой организации.

В частности, аудит корпоративной системы управления проектами необходим, если:

– компания прошла этап разработки и внедрения системы управления проектами, некоторое время работает в соответствии с разработанной методологией и необходимо проверить, насколько текущая система управления

обеспечивает достижение целей, которые перед ней ставились на этапе разработки;

- необходимо разработать программу развития текущей системы управления проектами;

- корпорация представляет систему управления проектами для участия в национальном или международном конкурсе;

- необходимо сертифицировать систему управления проектами или организацию с проектной деятельностью.

Кроме того, аудит управления проектами, программами и портфелями проектов входит в состав основных функций корпоративных проектных офисов [38]. К сожалению, следует отметить, что, несмотря на наличие стандарта ГОСТ Р ИСО 19011-2012 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента», методологическим, методическим и практическим аспектам аудита систем проектного менеджмента до сих пор не уделено должного внимания, а в серии национальных стандартов Российской Федерации «Проектный менеджмент» стандарт «Аудит системы управления проектами / проектной деятельностью» пока отсутствует. Выявленное противоречие между тенденцией к увеличению количества компаний, внедряющих корпоративные системы управления проектами, с одной стороны, и недостаточной методологической и методической основой для проведения аудита корпоративной системы проектного менеджмента, с другой стороны, показывает, что проблема является актуальной.

Ещё одно актуальное направление развития проектно-ориентированной модели корпоративного управления – работа по обучению и сертификации персонала, вовлечённого в проектную деятельность, а также по сертификации организаций с проектной деятельностью и систем управления проектами. В Российской Федерации действует множество программ сертификации специалистов по управлению проектами на основе различных стандартов и сводов знаний, но в последнее время наиболее востребованными являются четырёхуровневая программа сертификации по международным стандартам

IPMA – COBNET, осуществляемая центром «COBNET-CERT» [41], а также программа сертификации персонала по национальным стандартам Российской Федерации «ПМ СТРАНДАРТ» [35]. Кроме того, действует несколько программ по оценке и добровольной сертификации корпоративных систем управления проектного типа. Одна из первых – программа международной сертификации «IPMA – Delta», инициированная российской Ассоциацией управления проектами «COBNET» по модели Международной ассоциации управления проектами (IPMA). По этой модели были сертифицированы Сбербанк России, Екатеринбургская электросетевая компания, Нижнетагильский завод металлических конструкций, Нижегородская инжиниринговая компания «Атомэнергопроект» (АО «НИАЭП»). Другим примером служит сертификация систем управления проектной деятельностью в организации по модели «ИСО ПМ», разработанной Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации и Экспертным Советом АНО «Центр оценки и развития проектного управления» в процессе работ по организации ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе и подведомственных организациях «Проектный Олимп» [36]. Это дифференцированная система сертификации, учитывающая доминирующий статус организации в контрактных проектах (заказчик, генподрядчик или подрядчик).

Более подробно различные аспекты методологии проектного управления, важные при формировании и развитии проектно-ориентированной модели корпоративного управления, представлены работами автора главы и его соавторов, опубликованными в период с 2014 года по 2017 год [14,18-26, 34].

ЛИТЕРАТУРА

Список литературы к главе 1

1. Блинов А.О. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками / Блинов А.О., Захаров В., Захаров И. // Человек и труд. 2012. № 2. С. 46-49.
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 304 с.
3. Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг. // Менеджмент в России и за рубежом. - № 4, 2013.
4. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. М.: СИНТЕГ, 2012.
5. Никитин А.А. Комплексная модель реструктуризации системы управления предприятием на основе процессного подхода. Дис.канд.эк.наук: 08.00.05. Самара: 2003.
6. Сухорукова А.М. Бизнес-модель в теории реструктуризации / А. М. Сухорукова, О. Н. Бекетова // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 3. С. 3-11.
7. Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов (на примере промышленных предприятий Челябинской области). Дис.канд.эк.наук: 08.00.05. М.: 2012.
8. Угрюмова Н.В. Развитие механизма управления эффективностью организационных преобразований промышленных предприятий // Вестник УГУЭС, Уфимский государственный университет экономики и сервиса Наука. Образование. Экономика. Серия: Экономика № 2(16), 2016 с. 41-45

Список литературы к главе 2

1. Krugman, Paul R. Making sense of the competitiveness debate // Oxford review of Economic policy. 1996. Vol.12. No. 3. – Pp.17-25.
2. Старцев Ю.Н. Маркетинг как методологическая основа моделирования социально-экономического развития территории // Вестник Челябинского государственного университета. 2003. Т. 7. № 1. – С.12-17.

3. Porter, Michael E. The Competitive Advantage of Nations // Harvard Business Review, #90211, March-April 1990. Pp.71-91.

4. Угрюмова Н.В., Копченов А.А., Перевозова О.В., Закиров Р.Ш., Зонов В.Л. и др. Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений: монография / Челябинский филиал Финуниверситета. – Челябинск: Челябинский Дом печати, 2016. 200 с.

5. Шорохов В. П., Колькин Д. Н. Оценка конкурентоспособности региона // Проблемы прогнозирования, 2007. №1. – С.92-100. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-regiona-1>

6. Журавлева Е.А. Управление конкурентоспособностью агропродовольственного сектора региона / Автореф. дисс....доктора экон. наук. – Москва, 2011. – 48 с.

7. Копченов А.А. Изменения в размерах и результатах государственной поддержки сельского хозяйства России в 2015 году (на материалах Уральского и Сибирского федеральных округов) // АПК России. Т.23, №4. 2016. С.866-872.

8. Реброва Н.П., Седельников В.М. Методологические аспекты оценки конкурентоспособности региона // Региональная экономика: теория и практика. 204, №47 (374). С.2-12.

9. Шарыбар С.В. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества сельских территорий // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал (78) УЭКС, 6/2015. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-78-782015/item/3546-2015-06-05-06-32-27>
Дата обращения: 07.02.2017.

10. Суворова В.В. Конкурентоспособность российских муниципальных образований: сущность, новые подходы к формированию // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство: право и управление. 2010, Октябрь №2. <http://www.journal->

nio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=154 Дата обращения: 07.02.2017.

11. Швец И.Ю. Классификация конкурентных преимуществ и факторов различных объектов // Экономика и управление. 2011, №4. С.83-89.

12. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // Фундаментальные исследования. 2011. № 8-2. С. 449-454.

13. Тихонов А.А. Конкурентные преимущества сельскохозяйственного предприятия: классификация и влияние на достижение стратегических целей // Наука и бизнес: пути развития. 2014. № 4 (34). С. 154-160.

14. Глебова А.А., Дихтяр В.В. Сущность и классификация конкурентных преимуществ предприятия, которое занимается внешнеэкономической деятельностью // Молодой ученый. 2015. № 12-1 (27). С. 164-168.

15. Савельева Н.О. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества и роль инноваций в их достижении // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки, 2011. №11. С.72-86.

16. Буценко И.Н., Илясова Ю.В., Горбачева М.В. Конкурентные преимущества: теоретические аспекты // Новый университет. Серия: Экономика и право. 2016. № 1 (59). С. 19-24.

17. Гамбеева Ю.Н. Факторы и преимущества конкурентоспособности региона / В сборнике: Проблемы моделирования финансово-инвестиционной стратегии развития экономики регионов материалы Крымского регионального финансово-инвестиционного форума (КРФИФ-2016) в рамках Всероссийской научно-практической конференции «Вызовы и возможности финансового обеспечения стабильного экономического роста» : Сборник научных трудов. ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет». 2016. С. 257-263.

18. Худеева В.В. Совершенствование теоретико-методологических подходов повышения конкурентоспособности территорий как основа

реформирования государственной региональной политики // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2010. № 9 (89). С. 162-170.

19. Щербакова Т.С. Конкурентоспособность предприятий в условиях динамично меняющейся внешней среды // В сборнике: Проблемы обеспечения безопасного развития современного общества сборник трудов IV международной научно-практической конференции. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Институт экономики Уральского отделения РАН. 2014. С. 164-170.

20. Пенькова И. В., Рюмина А.-П. А. Стратегии конкурентоспособности: теоретические походы // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. Том 1 (67). 2015 г. № 4. С. 90-98.

21. Щепакин М.Б. и Кривошеева Е.В. Классификационные аспекты оценки конкурентоспособности предприятия // Научные труды КубГТУ, №3, 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ntk.kubstu.ru/file/365>. - Дата обращения: 01.03.2017.

22. Самсонова М.В., Чмышенко Е.В., Чмышенко Е.Г. Конкурентные преимущества региона: сущность, значение и источники // Экономика и предпринимательство, № 10 (ч.2), 2016. С.693-697.

23. Неживенко Е.А., Новикова И.А. Классификация факторов конкурентоспособности региона // Фундаментальные исследования, №11, 2013. С.1397-1401.

24. Чебыкина М.В., Грачева Е.С. Инновационные механизмы формирования конкурентоспособности на макро- и микро-уровнях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/05EVN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/05EVN116

25. Суменко Л.Г. Англо-русский словарь по информационным технологиям. М.: ГП ЦНИИС. - 2003. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://technical_translator_dictionary.academic.ru/189705
26. Бабенко Л. Г. Словарь-тезаурус синонимов русской речи. М.: АСТ-ПРЕСС. 2007. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://syn_tesaurus.academic.ru/2876/
27. Старцев Ю.Н. Маркетинговый цикл развития территории // Вестник Челябинского государственного университета. 2006. № 4. – С.73-75.
28. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
29. Новоселова И.А. Интегральная оценка конкурентоспособности экономики региона // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2009, №1 (17). - № рег. статьи 0067. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uecs.mcnip.ru>.

Список литературы к главе 3

1. Недбаев Д.Н. Психологическое сопровождение развития профессиональной компетентности будущего менеджера образования: автореф. дис. ... канд. псих. наук. Ростов-на-Дону, 2008. 23с.
2. Никифорова И.Г. Организационно-методическая система развития профессиональных способностей студентов-менеджеров: дис. ... канд. пед. наук. Томск, 2003. 167 с.
3. Носко И.В. Модель выпускника как основа формирования компетенций студентов в процессе вузовской подготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Владивосток, 2007. 173с.
4. Оганесов В.А. Подготовка конкурентоспособного специалиста в условиях диверсификации высшего образования: дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2003. 172с.
5. Пермякова Е.Р. Подготовка будущих менеджеров в вузе к работе в международном экономическом пространстве: дис. ... канд. пед. наук. Н. Новгород, 2005. 164с.

6. Петрова Т.А. Формирование базовой организационно-управленческой компетентности у будущих менеджеров (в процессе изучения специальных дисциплин) в образовательных учреждениях среднего профессионального образования: дис. ...канд. пед. наук. Челябинск, 2004. 174с.

7. Перезозова О.В. Экономика и образование: тест на совместимость / Новейшие достижения в науке и образовании: отечественный и зарубежный опыт: Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. 2015. С. 109 – 111

8. Перезозова О.В. Экономические потери организации реального сектора бизнеса вследствие недостатков профессионального образования менеджеров / Финансовая политика инновационного развития России: проблемы и пути решения: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор И.А. Белолипцев. 2015. С. 54-57

9. Перезозова О.В. Экономический (рыночный подход) в формировании инновационной компетентности специалистов / Управление инновационным развитием экономики: теория, методология, практика: Сборник посвящается 95-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Челябинск, 2014. С. 152 – 155

10. Перезозова О.В. Проблемы реализации личной эффективности менеджеров в профессиональной среде / Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 4. С. 126 – 130.

11. Перезозова О.В. Роль экономических перемен в системе профессиональной подготовки менеджеров / Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2015. №2. С. 144-150

12. Перезозова О.В. Влияние образовательных реформ на перспективы малого бизнеса / В сборнике: Современное развитие малого бизнеса материалы IV Всероссийской профессиональной конференции с международным участием отв. ред. С. Б. Синецкий. 2016. С. 62-64.

13. Радченко Ю.С. Роль диагностики ключевых компетенций будущего специалиста // Среднее профессиональное образование. 2008. № 5. С. 38 - 43.
14. Расторгуева Н.Ф. Качество образования – залог конкурентоспособности // Высшее образование в России. 2009. № 1. С.32-38.
15. Резанович Е.А. Профессиональный потенциал менеджеров как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2009. 26с.
16. Резанович И.В. Методология развития профессионального мастерства менеджера: монография. Челябинск: ЮУрГУ, 2005. 256с.
17. Резанович И.В. Бизнес-образование: профессиональное развитие менеджеров: монография. Челябинск: ЮУрГУ, 2005. 291с.
18. Сепиашвили Е.Н. Управленческие компетенции как компонент культуры профессиональной деятельности студентов // Среднее профессиональное образование. 2009. № 2. С. 65-70.

Список литературы к главе 4

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. Пер с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Стюарт, Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт. Перс с англ. М.: Поколение, 2007. 368 с.
3. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
4. Нонако,И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И Нонака, Х. Такеучи. Пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.
5. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
6. Друкер,П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
7. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2004. – 272 с.

8. Баранчеев, В.П. Управление инновациями. Учебник / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. М.: Высшее образование, Юрайт – Издат, 2009. 711 с.

9. Канеман, Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. Пер. с англ. Харьков: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. 632 с.

10. Дафт, Р. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Дафт. СПб.: Питер, 2008. 864 с.

11. Рамперсад, К.Х. Универсальная система показателей: Как достигнуть результатов, сохраняя целостность / К.Х. Рамперсад. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

12. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / Д. Клаттербак. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2008. 288 с.

13. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011г. № 2227-р).

Список литературы к главе 5

1. Конституция Российской Федерации // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс»

2. Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс»

3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.09.2016 № 1919-р // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс»

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 360с.

5. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, М., 2009.

6. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: ИД «Управление персоналом», 2003. 255 с.

7. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М., 2002. 286 с.

8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 250с.

9. Управление персоналом: энцикл. слов. / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА, 1998. 306с.

Список литературы к главе 6

1. Армстронг Г., Котлер Ф., Введение в маркетинг, 8-е издание.: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс». 2011. 832 с.

2. Благоев Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента». 2013. 272с.

3. Копченков А.А. Маркетинговый аспект государственного регулирования аграрных рынков: зарубежный опыт // Практический маркетинг. № 3 (193). – 2013. – с. 10-14.

4. Котлер Ф. Менеджмент маркетинг. СПб. -Питер Ком. 2012. 814с.

5. Океанова З.К., Концепция социально-этического маркетинга в современной России // Маркетинг и современность: Сборник научных статей к научно-практическому круглому столу на тему: «Актуальные маркетинговые технологии в развитии российской экономики» от 12 декабря 2011 года / Под общ. ред. С.В. Карповой; отв. ред. И.А. Фирсова. М.: Издательство «Палеотип». 2012. 296 с. с. 37-46.

6. Осадчая С.М., Сущностная характеристика социально-этического маркетинга как маркетинговой концепции управления хозяйствующим субъектом: принципы, функции, методы // Фундаментальные исследования. - №11. - 2013. - с. 1661-1666

7. Романов А. Н., Маркетинг. М.: Банки и биржи. 2011. 560 с.

8. Синяева, И.М., Земляк, С.В., Синяев, В.В. Маркетинг в предпринимательской деятельности. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2008. 438 с.

9. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А. и др. Маркетинг. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2013. - 623с.

Список литературы к главе 7

1. Бизнес-ангел. Российские бизнес-ангелы и их структуры. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.2-capital.ru/biznes-angel.-rossijskie-biznes-angelyi-i-ix-strukturyi1.html>

2. Будник О. Малый бизнес на орбите корпораций // Бизнес. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2016/01/28/rvkfinal/>

3. Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 19. Приказ ФСФР России от 18.03.2008г. №08-12/пз-н (ред. от 24.04.2012) «Об утверждении Положения о порядке признания лиц квалифицированными инвесторами» Регистрировано в Минюсте России 14.04.2008г. № 11522

4. Инновационная Россия: время перемен. [Электронный ресурс]. URL: http://www.minpromrb.ru/upload/news/2012.02/RVK_Broshura_small.pdf.

5. Исследование мирового и российского опыта развития корпоративных акселераторов / под рук. А. Журова. М.: РВК. 2016. 66 с.

6. Магомаева Л.Р. Инвестиционные институты для средних и малых инновационных предпринимательских структур. Управление экономическими системами. 2012. №. 51.С. 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-37-372012/item/958-2012-01-16-05-55-22>.

7. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России 2012. СПб.: РАВИ. 2013. 218 с.

8. Обзор рынка. Прямые и венчурные инвестиции в России 2016. СПб.: РАВИ. 2016. 100 с.

9. Практическое руководство по запуску корпоративных акселераторов / под рук. А. Журова. М.: РВК. 2016. 58 с.

10. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». – Собрание законодательства РФ от 02.01.2012г. №1. ст.216.

11. Рынок венчурных инвестиций ранней стадии: ключевые тренды. М.: РВК. 2013. 60 с.

12. Стратегия развития отрасли венчурного инвестирования в Российской Федерации.[Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs>

13. Тарадаева А.В. Российский и мировой венчурный рынок// Системное управление. 2014. № 1 (22). С. 10.

14. Федеральный закон Российской Федерации от 28.11.2011г. № 335-ФЗ «Об инвестиционном товариществе» // Российская газета от 7 декабря 2011г. № 5651.

15. Цыдыпов Р.Ж. Становление институциональной среды венчурного предпринимательства в России // Проблемы современной экономики. № 2 (42). 2012. С. 162.

16. Шарифьянова З.Ф., Хажиева Р.Р. Бизнес-ангелы как особый вид венчурных инвесторов: тенденции и проблемы развития в России // Инновационная наука. 2016. №2-2 (14). С. 143-149.

Список литературы к главе 8

1. О стандартизации в Российской Федерации: федер. закон РФ N 162-ФЗ от 29 июня 2015 г. // Рос. газ. – 2015. – 3 июля.

2. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 N 1050 (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru>.

3. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Распоряжение

Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. N 26Р–АУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru>.

4. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года N 1582-ст.

5. ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года N 1583-ст.

6. ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года N 1584-ст.

7. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту». Национальный стандарт Российской Федерации. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 года N 1873-ст.

8. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. N 26Р – АУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.economy.gov.ru>.

9. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: http://www.asi.ru/upload/iblock/238/MethodicheskieRecomendazii_all.pdf.

10. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET

National Competence Baseline Version 3.1). – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2014. – 259с.

11. Алабугин А.А. Методика отбора инвестиционных проектов на региональном уровне с использованием интеграционной модели оценки / А.А. Алабугин, Л.Г. Кочегарова // Теория и практика общественного развития. 2013. № 8. С. 289-293.

12. Алабугин А.А. Модели циклического управления коммерциализацией высокотехнологичных инновационных продуктов / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина, Е.М. Циплакова // Наука ЮУрГУ. Материалы 67-й научной конференции. Секции экономики, управления и права [Электронный ресурс]. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. URL: <http://www.lib.susu.ac.ru>. – Загл. с экрана.

13. Баев Л.А. Теоретические основы принятия многокритериальных решений в управлении инновационными проектами малого бизнеса: региональный аспект / Л.А. Баев, М.Г. Литке // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2011. – Вып. 17. – № 8(225). – С. 46-53.

14. Башарина О.В. Реальные инвестиции предприятия как способ увеличения рыночной стоимости бизнеса как единого актива / О.В. Башарина, В.Л. Зонов // Стратегия устойчивого развития в исследованиях молодых учёных: сборник статей и тезисов докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов (14 февраля 2017 г.) / Челябинский филиал Финуниверситета, Финансово-экономический университет Таджикистана. – М.: Издательство «Перо», 2017 [Электронное издание]. – С. 321-324.

15. Володин В.В. Основные концепции стандартизации управления проектами / В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. Т. 7. № 2 [Электронный ресурс]. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>. – Загл. с экрана.

16. Воропаев В.И. Математические модели управления проектами для заинтересованных сторон / Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. // Управление проектами и программами. – 2012. – № 4. – С. 258-269.

17. Евполов Е.И. Использование системы знаний «P2M» для решения задач инновационного развития / Е.И. Евполов, В.Л. Зонов // Современное общество: научный взгляд молодых. Сборник статей и тезисов докладов XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов в Челябинском филиале Финуниверситета (25 января 2015 г.). – Книга 2. – Челябинск: Издательский центр «Фотохудожник», 2015. – С. 43-48.

18. Логиновский, О.В. Разработка комплекса адекватных математических моделей, реализующих функции различных стейкхолдеров и позволяющих обеспечить их эффективное взаимодействие при управлении сложным проектом / О.В. Логиновский, Я.Д. Гельруд // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2015. Т.15. № 2. С. 131-138.

19. Максин Д.Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации / Д.Г. Максин. – М.: НПК «Поток», 2015. – 132с.

20. Математические основы управления проектами: Учебное пособие / С.А. Баркалов, В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова и др. Под ред. В.Н. Буркова. М.: Высшая школа, 2005. 423с.

21. Миллер, Роберт В. ПЕРТ – система управления / Роберт В. Миллер. Пер. с англ. М.: Экономика, 1965. – 202с.

22. Ярошенко Ф.А. P2M. Управление инновационными проектами и программами. Японский стандарт (система знаний). Официальное русскоязычное издание / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. СПб.: «Профессиональная литература», 2015. 320с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ



Угрюмова Наталья Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета. Научные интересы связаны с теорией менеджмента, методологией реинжиниринга бизнес-процессов, системой непрерывного совершенствования бизнес-процессов организаций, исследованием процессов реструктуризации предприятий, проблемами проведения организационных изменений.

Научные проекты: «Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия», «Методология совершенствования системы стратегического корпоративного реинжиниринга», «Методология управления потенциалом инновационно-активной организации» и «Механизмы формирования потенциала инновационного развития промышленной фирмы». Автор более 70 научных работ, опубликованных в различных изданиях, монографиях и учебниках по менеджменту.



Копченев Алексей Александрович

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета.

Сфера научных интересов: государственный маркетинг, маркетинг сельскохозяйственной техники, эффективность сельскохозяйственного производства, аграрная политика, совершенствование машин для уборки зерновых культур.

Автор более 100 публикаций в области экономики, маркетинга, механизации сельского хозяйства.



Перевозова Ольга Владимировна

Кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета.

Научные интересы связаны с теорией и практикой формирования конкурентоспособности менеджеров, конкурентной привлекательностью специалистов с оперативным характером деятельности на современном рынке труда и их конкурентной устойчивостью. Автор более 200 научных работ в области экономики и кадрового менеджмента.



Закиров Рашит Шарипович

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета.

Научные интересы связаны с теорией менеджмента, инновационным менеджментом, региональной экономикой, психологическими аспектами управленческих решений и действий.

Автор более 50 научных работ и учебных пособий, опубликованных в различных изданиях.



Пигузова Светлана Валерьевна

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета. Главный специалист-эксперт отдела кадров Управления Федеральной налоговой службы по Челябинской области. Область научных интересов: профессиональный отбор кандидатов на государственную гражданскую службу в налоговые органы.



Барчукова Татьяна Александровна

Старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг» Челябинского филиала Финуниверситета. Область научных интересов: маркетинговые технологии в области государственного и муниципального управления; эффективные инструменты маркетинга в условиях нестабильной экономической ситуации. Автор более 30 научных работ и учебных пособий, опубликованных в различных изданиях.



Бубин Михаил Николаевич

Кандидат географических наук, доцент. Сфера научных интересов: венчурное инвестирование бизнес-процессов, венчурная инфраструктура, колебания фондовых индексов, проблемы многолетнего колебания сезонного стока рек, влияние природных факторов на многолетние колебания сезонного стока рек. Автор 60 научных работ в области экономики и гидрологии.



Зонов Владимир Леонидович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» (внешний совместитель) Челябинского филиала Финуниверситета. Область научных интересов: инвестиционный и проектный анализ, управление проектами и инновационной деятельностью. Участник совместной Программы Правительства Российской Федерации и Группы Всемирного банка «Подготовка преподавателей по управлению проектами», а также ряда международных научно-академических программ. Темы публикаций связаны с экономическими аспектами надежности технических систем, методами проектного анализа, методиками оценки эффективности инвестиций, методологией проектного управления.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**Рекомендовано Ученым советом Челябинского филиала
Финнуниверситета**

МОНОГРАФИЯ

Одобрено Ученым советом Челябинского филиала Финнуниверситета

Подписано в печать
Формат
Бумага Печать
Заказ Тираж 500 экз.
Отпечатано в издательстве