

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Алтайский государственный технический университет  
им. И.И. Ползунова»

**Теория и практика  
организационной деятельности в бизнесе  
Научно-практическая конференция с  
международным  
участием магистрантов направления 080200.68  
«Менеджмент»  
20-21 мая 2014г**

Барнаул 2014

УДК

Теория и практика организационной деятельности в бизнесе. Сборник докладов на научно-практической конференции с международным участием магистрантов направления.....  
–Барнаул: Изд-во АлтГТУ. 2014.–287с

Сборник докладов на научно-практической конференции с международным участием магистрантов направления 080200.68 «Менеджмент». Отв. редактор д.э.н., профессор А.А. Стриженко.– Барнаул: Изд.во АлтГТУ, 2014.–287с.

Доклады посвящены как вопросам теории организации и новых форм организации и организационной деятельности, так и анализу практических вопросов инвестиционной политики и практики управленческих решений в Алтайском крае. Второй раздел докладов посвящен изучению и анализу опыта управления знаниями в России и зарубежом.

## Содержание

Степаненко Е.В. <b>ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ .....</b>	<b>3</b>
Замятина М.С. <b>ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АЭРОПОРТОВ РОССИИ.....</b>	<b>8</b>
Рахманова Е.А. <b>ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МУКОМОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....</b>	<b>12</b>
Герасимова А.А. <b>ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ГРУЗОВОГО ВАГОНОСТРОЕНИЯ.....</b>	<b>19</b>
Кравченко Ю.И. <b>РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....</b>	<b>21</b>
Сысоева А.А. <b>ЗНАЧЕНИЕ И ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>25</b>
Сысоева А.А. <b>ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>38</b>
Берлова Т.М. <b>РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ МУКОМОЛЬНО-КРУПЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....</b>	<b>45</b>
Миронова Д.В. <b>ТРАНСФОРМАЦИЯ МУЗЕЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ.....</b>	<b>48</b>

Берлова Т.М.	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ НА МУКОМОЛЬНО- КРУПЯНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ....</b>	<b>53</b>
Маргасова О.	
<b>ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БРЕНДИНГА ТЕРРИТОРИИ.....</b>	<b>58</b>
Маргасова О.	
<b>КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА.....</b>	<b>60</b>
Замятина М. С.	
<b>ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>63</b>
Бехтер Е.Е.	
<b>ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. .....</b>	<b>69</b>
Герасимова А. А.	
<b>ПРИНЯТИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....</b>	<b>72</b>
Кравченко Ю.И	
<b>ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА.....</b>	<b>77</b>
Очековская. Л.Н	
<b>ИННОВАЦИИ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ.....</b>	<b>81</b>
Бехтер Е.Е.	
<b>РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>87</b>
Дун Янян, Чжен Явенг	
<b>ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОВИНЦИИ ХЭЙЛУНЦЗЯН В КИТАЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ.....</b>	<b>93</b>

Войчишина Н.И	
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ОТДЫХА И КУРОРТНОГО ЛЕЧЕНИЯ В БЕЛОКУРИХЕ НА ОСНОВЕСРАВНИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПРИРОДНЫХ ФАКТОРОВ.....</b>	<b>112</b>
Laura Velez, Nikita Rogozin, Krishna Daswani	
<b>INTERNATIONAL MBA CANDIDATES OF THE NOVEMBER 2012 INTAKE IE BUSINESS SCHOOL, MADRID, SPAIN.....</b>	<b>127</b>
С.И.Шишкина .	
<b>ОСОБЕННОСТИ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ .....</b>	<b>145</b>
Е.В.Ерохина	
<b>ВЫСТАВОЧНО-ЯРМАРОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....</b>	<b>152</b>
Е.В.Степаненко	
<b>ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ.....</b>	<b>156</b>
А. В. Глазачева	
<b>РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЛЬТИБРЕНДОВОГО МАГАЗИНА НА ТЕРРИТОРИИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ.....</b>	<b>163</b>
Л. П. Очековская	
<b>ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....</b>	<b>169</b>
Рахманова Е.А.	
<b>ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ.....</b>	<b>173</b>

Капчикаева А.А.	
<b>ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ.....</b>	<b>180</b>
Натанюк О. В.	
<b>«ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ».....</b>	<b>186</b>
О. Е. Беушева	
<b>ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>192</b>
Шапувалова А.А.	
<b>ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....</b>	<b>205</b>
А.Ю. Цеберябова	
<b>ВЗАИМОСВЯЗЬ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....</b>	<b>211</b>
Миронова Д.В.	
<b>ОСОБЕННОСТИ ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ.....</b>	<b>215</b>
Красикова Н.И.	
<b>ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА .....</b>	<b>221</b>
О.Маргасова	
<b>УСЛОЖНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....</b>	<b>225</b>
Окишев А. М.	
<b>СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗВИТИЕ СЕТЕВОГО БИЗНЕСА.....</b>	<b>235</b>
Ван Минся	
<b>ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА В РОССИИ.....</b>	<b>239</b>
Рахманова Е.А.	
<b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ .....</b>	<b>243</b>

Шапуралова А.А	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФУНКЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>250</b>
Маргасова О.В.	
<b>ПОВЫШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ.....</b>	<b>257</b>
Миронова Д.В.	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ.....</b>	<b>261</b>
Мехова А.А.	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>267</b>
Дун Янъян, Чжэн Явэнь	
<b>ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КИТАЕ.....</b>	<b>273</b>
Ван Минся	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ.....</b>	<b>275</b>
<b>Ключевые понятия.....</b>	<b>284</b>

## **Часть I.**

Степаненко Е.В

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

Научный руководитель - Рязанова В.С. к.х.н., доцент

Инновационный путь развития отдельных регионов и страны в целом требует создания эффективного механизма формирования и распространения инноваций, а также механизмов управления инновационной деятельностью. Проблемы становления инновационной экономики регионов связаны с необходимостью формирования эффективных региональных инновационных систем.

В отечественной и зарубежной литературе широко используются понятия региональной инновационной системы, но в настоящее время не существует единого определения, учитывающего все аспекты региональной системы.

Анализ различных понятий, используемых для определения сущности региональной инновационной системы дает возможность выявить следующие общие черты:

- 1) Знания - главное определяющее подсистем.
- 2) Система представляет собой совокупность институтов, создающих и распространяющих новые виды технологии и продукции.
- 3) Система выполняет ряд функций: планирование, прогнозирование, координация, стимулирование и контроль, а также специфические функции: производство, генерация, распространение и использование знаний.
- 4) Неотъемлемым условием существования системы является наличие связей между отдельными элементами и подсистемами.

Таким образом, региональная инновационная система представляет собой комплекс (совокупность) организаций, иницирующих и осуществляющих производство новых знаний, их распространение и использование, способствующих финансово-экономическому, правовому и информационному



обеспечению инновационных процессов и функционирующих в едином социокультурном пространстве, взаимосвязанных между собой и имеющих постоянно устойчивые взаимоотношения [6].

Региональная инновационная система, состоит из подсистем, каждую из которых составляют элементы. Подсистемы должны отражать все составляющие содержания региональной инновационной системы. С учетом этого выделяют следующие подсистемы: производство знаний; распространение знаний (освоение); использование знаний и реализация их результатов; образование, подготовка и переподготовка кадров; поддержка знаний (регулирование, финансово-экономическое и нормативно-правовое обеспечение); подготовка и обеспечение инновационной восприимчивости; информационное обеспечение и подготовка научно-методической базы.

Подсистемы выполняют различные функции, взаимосвязанные и взаимодополняющие друг друга. Функционирование каждой из этих подсистем может обеспечить функционирование и всей региональной системы как единого целого.

Формирование эффективной региональной системы может быть достигнуто при наличии следующих условий:

- необходимого уровня развития научно-технического потенциала региона;
- конкурентных преимуществ региона;
- достаточно ёмких рынков сбыта инновационной продукции хозяйственного комплекса региона;
- источников финансовых средств;
- реальной поддержки инновационного развития территории со стороны органов власти [3].

Комплексной характеристикой способности субъекта к инновационной деятельности является его инновационный потенциал. Инновационный потенциал выступает одним из факторов, играющих решающую роль в инновационном развитии субъекта (региона, отрасли, предприятия).

Инновационный потенциал можно определить как готовность по своим возможностям и восприимчивости общества к инновациям (нововведениям) [3].

Уровень инновационного потенциала выявляется, с одной стороны, как объективное условие и фактор формирования региональной инновационной системы, с другой, как результат развития самой инновационной системы и повышения ее уровня.

Формирование региональной инновационной системы представляет собой сложный и долгосрочный процесс, в течение которого должна реализоваться политика государственных и местных органов власти, определяющая стратегию формирования инновационной системы, стимулирование частного капитала для участия в инновационном развитии региона.

Для любого региона задача формирования новой региональной инновационной системы со всеми своими компонентами и атрибутами в полном смысле без федеральных властей, без центрального финансирования и в целом без государственной поддержки становится непосильной.

Объективные предпосылки для формирования региональных инновационных систем могут быть выявлены лишь на основе комплексного анализа в конкретном регионе. При этом должны быть учтены сложившаяся отраслевая структура народного хозяйства, уровень развития промышленного производства, наукоёмкость продукции, степень научного обеспечения инновационных разработок и др.

В современных условиях регионы РФ отличаются неравномерностью социально-экономического развития и, как следствие, уровнем инновационных возможностей. Поиск выхода из создающегося положения может идти в двух направлениях:

- а) создание межрегиональной инновационной системы;
- б) группировка инновационных возможностей регионов по степени готовности к инновационной деятельности. [5]

Важность инновационного потенциала в управлении инновационной системой в регионе, а также неравномерность социально-экономического развития регионов, требует анализа во-первых, самой методологии исследования инновационного потенциала, во-вторых, особенностей конкретных методических подходов, применяемых в регионах, и их обоснованность, в-третьих, совершенствования методолого-методической базы оценки инновационного потенциала, как основной составляющей региональной инновационной системы и как важнейшего объекта управления.

При формировании региональных инновационных систем должен быть учтен сложившийся уровень развития инновационного потенциала региона, обуславливающий возможность создания инновационной системы и необходимость ее формирования в конкретном регионе.

Алтайский край характеризует высокая степень готовности к инновационным преобразованиям. В отличие от многих регионов Сибири экономика Алтайского края не имеет жёсткой привязки к добыче и переработке полезных ископаемых. Интенсивные инновационные процессы наблюдаются среди предприятий, выпускающих химическую продукцию, машины и оборудование, транспортные средства, пищевые продукты.

Основой для формирования региональной инновационной системы является закон Алтайского края от 14.09.2006 N 95-ЗС «Об инновационной деятельности в Алтайском крае», который устанавливает основные цели и принципы государственной политики, формы стимулирования и условия предоставления государственной поддержки субъектам инновационной деятельности.

С 2009 года в регионе начал действовать закон от 07.09.2009 N 62-ЗС «О полюсах инновационного развития в Алтайском крае». Целью формирования полюсов инновационного развития является повышение эффективности использования потенциальных возможностей муниципальных образований, содействие занятости и росту качества жизни населения посредством создания новых и развития

традиционных секторов экономики Алтайского края на инновационной основе.

Перспективы инновационного развития Алтайского края связаны с расширением спектра финансовых инструментов поддержки регионального уровня. На протяжении ряда лет на территории региона действуют соглашения с Российским гуманитарным научным фондом и Российским фондом фундаментальных исследований. Такой механизм позволяет ежегодно привлекать для софинансирования научных работ более 2 миллионов рублей федеральных средств [2].

В целях стимулирования инновационной активности предприятий предусмотрены механизмы компенсации части процентной ставки по банковским кредитам и налоговые преференции для организаций, осуществляющих инновационную деятельность.

С ноября 2008 года проводится краевой конкурс инновационных проектов «Новый Алтай», а в декабре 2009 года состоялся первый конкурс среди научных работников и студентов, участвующих в решении задач социально-экономического развития Алтайского края. Совокупный призовой фонд двух конкурсов превышает 1 миллион рублей [6].

В комплексе обозначенные меры нацелены на формирование региональной инновационной системы, объединяющей потенциал науки, производственных структур и инфраструктурных составляющих Алтайского края.

#### **Список использованных источников:**

1. Александрова А.В. Инновационная стратегия стабильно развивающихся регионов Российской Федерации: теория, методология, практика: монография. - Воронеж: «Научная книга», 2009. - 200 с.

2. Алтайский краевой инновационный банк данных [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.altkibd.ru/activity/New%20Altay>

3. Афонасова М.А. Проблемы теории и практики управления инновационным развитием регионов: моногр./М.А. Афонасова. – Томск: Томск. Гос. ун-т систем упр. и радиотехники, 2008.-221с.

4. Диваева Э.А. основы оценки уровня инновационного потенциала: монография/ Э.А. Диваева.- М.: Издательство «Палеотип», 2009.-144 с.

5. Инвестиции Инновации Бизнес Инновационная деятельность Алтайского края [Электронный ресурс] - Режим доступа <http://www.spb-venchur.ru/regions/19/innovateak.htm>

6. Мухамедьяров А.М. , Диваева Э.А. региональная инновационная система: развитие, функционирование, оценка, эффективность/А.М. Мухамедьяров, Э.А. Диваева.- Уфа: АН РБ, Гилем, 2010.-188 с.

Замятина М.С.

### **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АЭРОПОРТОВ РОССИИ**

Научный руководитель - Рязанова Вера Сергеевна к.х.н., доцент

В настоящее время российский воздушный транспорт становится органичной частью международного авиатранспортного комплекса: ведущие российские авиакомпании являются членами мировых авиатранспортных альянсов, эксплуатируют как отечественную, так и иностранную авиатехнику, осуществляют полеты в более чем 400 зарубежных аэропорта, около 100 зарубежных авиакомпаний выполняют рейсы в российские города [1].

Аэропорты представляют собой важнейший инфраструктурный элемент системы авиаперевозок и как элементы транспортной системы также являются значительной составляющей национальной, региональной и местной инфраструктуры страны.

До начала рыночных преобразований на территории Российской Федерации функционировало более 1 300

аэропортов гражданской авиации, обеспечивающих доступ практически в любой, даже самый отдаленный район. С 1992 г., число аэропортов резко сократилось, достигнув в 2007 году 351 единицу, что составило лишь 27 % к уровню 1992 г. Особенно высокие темпы сокращения количества аэропортов пришлось на 1992–1999 гг., когда число аэропортов сократилось более чем в 2 раза (на 55,5 %).

Выбытие аэродромов произошло в основном за счет закрытия аэропортов регионального и местного значения, которые в большинстве обладали грунтовым покрытием. Так, выбыло 826 грунтовых аэродромов, что составило 87% от всего числа закрытых аэропортов. Кроме того, подавляющее число исключенных аэропортов располагалось в районах Крайнего Севера и приравненных к ним районах.

Факт закрытия аэропортов наглядно свидетельствует о том, что перестали развиваться региональные и местные авиaperевозки, ухудшилось транспортное обеспечение населения, которое проживает в отдаленных местностях, ухудшилось его экономическое положение.

Однако размеры территории страны, недостаточное развитие наземных транспортных коммуникаций, особенно в районах Севера, Дальнего Востока и Сибири, указывают на необходимость обеспечения устойчивого авиационного сообщения с этими регионами. Данное обеспечение должно быть подкреплено соответствующим эффективным и безопасным функционированием сети аэропортов[1].

Несмотря на сокращение общего числа аэродромов, наблюдается постоянный рост количества международных аэропортов. При этом значительное количество международных аэропортов в регионах себя не оправдывает, так как статус международного аэропорта обязывает иметь в этом аэропорту службы, финансируемые из федерального бюджета - пограничники, таможня, санэпидстанция, что при небольших объемах международных перевозок экономически нецелесообразно.

Одной из важных черт современного развития российских аэропортов является крайне неравномерное распределение пассажиропотока, его концентрация в крупных авиационных узлах. Из 383 аэропортов России 6 занимают долю в 58,1%, при этом на Московский авиационный узел приходится 45,7%. Эти данные свидетельствуют о стагнации региональных и местных авиаперевозок. В первую очередь это обусловлено разрушением и неразвитостью межрегиональных и внутрирегиональных авиационных связей и логистики авиаперевозок. В результате авиакомпании сталкиваются с дополнительными издержками из-за потери экономии на выстраивании эффективных маршрутных сетей и вместе с тем несут потери, которые связаны с недополученными доходами от обслуживания трансферных пассажиров. Также и аэропорты несут потери, связанные с недополученными доходами от обслуживания, как авиакомпаний, так и трансферных пассажиров. В целом национальная экономика несет потери от недоиспользования транзитно-трансферного потенциала, недостаточной мобильности людей и товаров.

Также, сдерживает развитие рынка авиатранспортных услуг и реализацию транзитного потенциала России, неразвитость производственной инфраструктуры аэропортов. Физический износ основных фондов аэродромов в аэропортах федерального значения практически достигает критического уровня в 68 %. Согласно мировой практике износ более 50 % означает потерю устойчивости в деятельности авиаузла, а износ на уровне 68 % и более – угрозу обеспечения безопасности полетов, непредвиденные капитальные вложения и потерю финансовой устойчивости, уход с рынка международных перевозок.

Для России актуальна проблема приведения функциональных возможностей отечественных авиатранспортных терминалов в соответствие с мировыми стандартами. Состояние объектов наземной инфраструктуры аэропортов России неудовлетворительно и характеризуется значительным износом. Уровень оснащения оборудованием

авиационной безопасности в российских аэропортах также недостаточен в настоящее время.

Один из главных недостатков, усугубляющих нынешнее состояние российской гражданской авиации и омрачающих перспективы ее развития, является отсутствие экономически оправданной и прозрачной национальной системы ставок аэропортовых сборов и тарифов. В нашей стране данные ставки не соответствуют качеству предоставляемых услуг.

Еще одним недостатком российского аэропортового хозяйства является монополизм в предоставлении услуг наземного и аэровокзального обслуживания и заправки топливом. Отсутствие конкуренции способствует увеличению стоимости предоставляемых услуг без соответствующего роста их качества.

В настоящее время направления по развитию и реформированию аэропортов представлены в документе «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года». В этом документе приводятся следующие направления, касающиеся инновационного развития аэропортов:

- оптимизация сети аэропортов РФ, в том числе международных, в части обоснования их количества и расположения с учетом геополитических интересов государства и экономической целесообразности, создание аэропортов «хабов» на основе систем пересадочных узлов;
- совершенствование системы взаимодействия аэропортов и авиакомпаний на основе взаимовыгодных условий двух независимых производственных предприятий;
- совершенствование нормативно-правовой базы в сфере деятельности аэропортов, в системах сертификации аэропортов и лицензирования различных видов аэропортовой деятельности;
- стимулирование финансово-экономической деятельности аэропортов путем предоставления неавиационных услуг в аэропорту.

В целом, все эти предложения направлены на повышение эффективности функционирования аэропортов, создание условий для обновления основных производственных фондов и



инфраструктуры, внедрение современных технологий по обслуживанию пассажиров, клиентов, грузоотправителей и повышение конкурентоспособности аэропортов на международном рынке авиаперевозок.

#### **Список используемой литературы**

1. Скуратов, К.С. Российский авиатранспортный комплекс: проблемы и перспективы развития/ К.С. Скуратов// Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. - №3. С. 34-44.
2. Ярошевич Н.Ю. Особенности развития аэропортовых комплексов в системе международных воздушных перевозок/ Н.Ю. Ярошевич// Вестник УГТИ-УПИ. – 2010. - №4. С. 73-85.
3. Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. Ч.2: Учеб. пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 114с.
4. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года. – Министерство транспорта Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT\\_ID=13008](http://www.mintrans.ru/documents/detail.php?ELEMENT_ID=13008)

Рахманова Е.А.

#### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МУКОМОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры М

Разработка оптимальной инновационной стратегии фирмы – это неотъемлемая часть успешного развития предприятия или организации. Для того, чтобы достойно конкурировать в современном изменчивом и непредсказуемом мире, необходимо выстроить грамотную и правильную стратегию развития. Стратегия – это мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям внешней среды.

Оценка инновационных стратегий предприятий мукомольной промышленности свидетельствует о том, что большинство российских предприятий реализует локальные инновационные стратегии, не учитывающие значительных изменений конкурентной среды и условий ведения бизнеса в недалеком будущем. В целом, Россия пока еще слабо использует преимущества глобализации для повышения национальной конкурентоспособности, осуществления структурной перестройки хозяйства и технической модернизации производства. Это обусловлено действием ряда факторов, среди которых – снижение общеэкономического потенциала страны, технического уровня эффективности отечественного производства, особенности развития международной специализации России в условиях переходного периода и др.

Формирование и реализация инновационной стратегии промышленного предприятия - одна из основных задач текущего этапа экономического развития. Предприятие ОАО «Каменский элеватор», как представитель мукомольной промышленности в Алтайском крае, не является исключением в данном вопросе. Актуальность проблемы обусловлена следующими теоретическими и практическими причинами.

Во-первых. У предприятия отсутствуют достаточные внутренние инвестиционные ресурсы на расширение и техническое перевооружение производства. Существенные проблемы возникают с привлечением кредитных ресурсов. В то же время нарастает технологическое отставание не только от остальных отечественных производителей муки, но и естественно от развитых стран Запада, динамично развивающихся стран, таких как Китай и Индия.

Во-вторых, предприятие не обеспечивает необходимый уровень внутренней и, особенно, внешней конкурентоспособности по качественным параметрам выпускаемой продукции. В этой ситуации одним из наиболее возможных и результативных направлений экономической политики ОАО «Каменский элеватор» становится поиск путей

для создания условий ускорения темпов развития предприятия, на основе освоения современных технологий и достижения необходимого уровня конкурентоспособности производства продукции. На передний план экономической политики выдвигаются вопросы методики разработки и использования новых стандартов и механизмов хозяйствования.

В-третьих. В системе государственного регулирования производства происходят радикальные изменения, связанные с переходом к более совершенным формам административного и рыночного регулирования национального хозяйства. Эти изменения нуждаются в теоретическом осмыслении. Существующий сегодня уровень теоретической разработанности проблем инновационной стратегии промышленного предприятия не достаточен для формирования эффективной промышленной политики.

В-четвертых. В целом, необходим поиск механизма повышения маневренности в интересах более рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов для развития предприятий мукомольной промышленности.

Доля средств, выделяемых на инновационную деятельность, в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется его руководством индивидуально и зависит от рядов факторов, основными из которых являются:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- базовая стратегия предприятия;
- объем финансовых ресурсов предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для определения затрат по отдельным инновационным проектам и оценки их эффективности, могут использоваться экономические и технологические критерии, такие как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др.

Последовательность обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия представлена на рисунке 1.

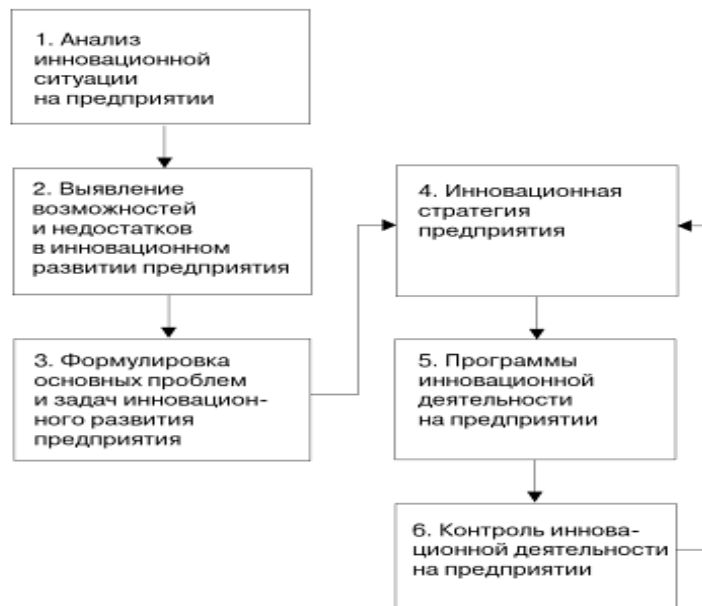


Рисунок 1 - Принципиальная схема формирования инновационной стратегии предприятия

В общем виде инновационную стратегию предприятия (стратегию инновационной деятельности) можно охарактеризовать как определенное логическое построение, на основе которого предприятие решает основные задачи, стоящие перед ним в инновационной сфере деятельности. Следует учитывать, что как для каждого отдельного нововведения, так и каждого производимого товара (услуги) существуют строго индивидуальные стратегии и тактики. Вместе с тем, комплексное видение инновационной деятельности предприятия включает как конкретные стратегии, так и различные аспекты производства и реализации нововведения. Кроме того, следует давать реальную оценку затрат и результатов от осуществления инновационной деятельности на предприятии.

Анализ инновационной ситуации, сложившейся на предприятии, должен являться исходным моментом процесса формирования инновационной стратегии. Он должен

начинаться с краткой характеристики основных целей и задач, стоящих перед предприятием в данной сфере деятельности. При этом особое внимание должно уделяться анализу и оценке рыночного положения предприятия, целесообразно дать описание: инновационного потенциала каждого выпускаемого товара или групп товаров, применяемой на современном этапе инновационной стратегии и тактики; выделить и оценить специфические факторы внешней и внутренней среды; проанализировать и оценить позиции и действия конкурентов.

Выявление инновационных возможностей и недостатков в инновационном развитии предприятия целесообразно осуществлять с целью оценки возникающих у него инновационных возможностей, а также ожидаемых опасностей. Данный этап должен способствовать осуществлению процессов предвидения изменений экономической ситуации на предприятии в процессе реализации инновационного планирования. Необходимо отметить, что большие возможности предоставляют компьютерные технологии. При этом необходимо пользоваться именно специфическими, инновационными преимуществами этих технологий.

Следует заметить, что инновационная возможность представляет собой такое направление усилий предприятия, на котором оно может достигнуть индивидуализированного, довольно часто лидирующего или монопольного положения на рынках определенных товаров.

В свою очередь, опасности в инновационной сфере деятельности можно определить как осложнения, возникающие в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных инновационных усилий может привести к вытеснению товара (услуги) с рынка или ограничению его доступа на рынок.

На основе результатов, полученных на двух предыдущих этапах, на третьем этапе обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия необходимо сформулировать основные проблемы и задачи его инновационного развития на планируемую перспективу.

В общем виде инновационную стратегию предприятия (стратегию инновационной деятельности) можно охарактеризовать как определенное логическое построение, на основе которого предприятие решает основные задачи, стоящие перед ним в инновационной сфере деятельности. Следует учитывать, что как для каждого отдельного нововведения, так и каждого производимого товара (услуги) существуют строго индивидуальные стратегии и тактики. Вместе с тем комплексное видение инновационной деятельности предприятия включает как конкретные стратегии, так и различные аспекты производства и реализации нововведения. Кроме того, следует давать реальную оценку затрат и результатов от осуществления инновационной деятельности на предприятии.

Программы инновационной деятельности на предприятии предусматривают конкретизацию общих стратегических положений инновационной деятельности предприятия, т. е. другими словами, разработку программ тактических мероприятий по достижению конкретных целей, предусмотренных в инновационной стратегии предприятия.

При этом в программе должны быть даны ответы на следующие основные вопросы:

1. Что необходимо осуществить?
2. Когда необходимо конкретное осуществление?
3. Кто конкретно должен заниматься данным инновационным мероприятием?
4. Какие ожидаются затраты?

Система контроля инновационной деятельности на предприятии включают следующие элементы:

- контроль за реализацией годовых инновационных планов;
- контроль инновационной деятельности;
- стратегический контроль инновационной деятельности.

Основной целью годового инновационного планирования является оценка достижения (или недостижения) определенных конкретных показателей деятельности. При этом в годовые

планы этой деятельности закладываются определенные показатели с разбивкой по месяцам.

В процессе контроля за их реализацией подлежит оценке степень выполнения, причины и последствия возникающих отклонений. На основе чего, должен следовать процесс принятия системы мер, направленных на устранение выявленных негативных проявлений.

Существенное значение в современных условиях принадлежит стратегическому контролю инновационной деятельности — корректировке инновационной стратегии, которая должна являться комплексным и регулярным исследованием среды, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей, а также разработке рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию этой деятельности предприятия.

#### **Список используемой литературы**

1. Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия / А.И. Базилевич; под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 231 с.
2. Петрова А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. - СПб.: Питер, 2010. —496 с.
3. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года [электронный ресурс]. - Электронные данные. - Режим доступа: [www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc](http://www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc). - Заглавие с экрана.
4. Шаймарданова Е. П. Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Е. П. Шаймарданова // Российское предпринимательство. – 2010. – №10. – С.48-53.

Герасимова А.А.

## **ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ГРУЗОВОГО ВАГОНОСТРОЕНИЯ**

Научный руководитель: Полякова Л. В., к.т.н., доцент кафедры  
М

Железнодорожный транспорт является основной транспортной инфраструктуры страны, обеспечивая более 80% грузоперевозок.

Российские железные дороги за все время своего существования уделяли большое внимание внедрению новой техники и технологии.

В сложившихся экономических условиях особую значимость приобретает поддержание спроса на железнодорожную технику за счет реализации государственных инфраструктурных проектов.

Одна из ключевых задач продвижения по инновационному пути - софинансирование важнейших НИОКР.

К ключевым проблемам в настоящее время можно отнести, прежде всего, экономическое стимулирование эксплуатации инновационного подвижного состава с повышенной эффективностью [1].

Существенным фактором, ограничивающим возможности российских вагоностроителей, является дефицит вагонного литья. Практически все предприятия отрасли в России осуществляют узловую сборку вагонов из покупных комплектующих, наиболее дефицитным из которых является крупное вагонное литье.

Отдельная проблема отрасли – это отсталость нормативно-технической базы по расчету, проектированию и испытанию продукции. Действующие нормативно-технические документы по проектированию, изготовлению и контролю литых деталей не в полной мере отвечают эксплуатационным параметрам современного перевозочного процесса. Стоит отметить, что на настоящий момент работа по совершенствованию нормативно - правовой базы ведется.



К сожалению, сегодня отсутствуют внятные требования к оценке технического уровня и новизны создаваемых инновационных продуктов. Оптимизация таможенного регулирования позволит ускорить трансферт передовых технологий.

Повышению мотивации частного бизнеса к инновационным вложениям во многом будет способствовать законодательное распределение прав и обязанностей участников на основе государственно-частного партнерства. Решение этих и других проблем необходимо осуществить на основе принятия специального закона об инновациях.

В целях обеспечения устойчивого развития национального транспортного машиностроения, повышения качества и надежности железнодорожной техники 27 апреля 2009 г. подписана Хартия о взаимодействии ОАО «РЖД», НП «ОПЖТ» и российских предприятий транспортного машиностроения, к которой в настоящее время присоединилось более 60 предприятий [2].

Важнейшим документом, определяющим стратегию инновационного развития, а также целевые параметры ОАО «РЖД» на период до 2015 г., является Белая книга ОАО «РЖД» [3].

Стратегией развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 г. намечены ключевые задачи, решение которых базируется на идеологии инновационного прорыва [4].

За счет заказов Российских железных дорог и других, созданных в ходе реформы железнодорожных компаний, отечественное транспортное машиностроение получит мощный импульс развития.

#### **Список используемой литературы**

1. В повестке дня - проблемы инновационного вагоностроения // Евразия Вести. – 2012. - №9. – С.19
2. Выступление старшего вице-президента ОАО «РЖД» В.А. Гапановича на пленарном заседании III Международной

конференции «Железнодорожное машиностроение: перспективы, технологии, приоритеты» // Железнодорожный транспорт. – 2009.- №10. – С.6-9

3.[http://doc.rzd.ru/doc/err403/doc?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&id=4038#5877](http://doc.rzd.ru/doc/err403/doc?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=4038#5877)

4.[http://doc.rzd.ru/doc/public/doc?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&id=3997#5455](http://doc.rzd.ru/doc/public/doc?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=3997#5455)

Кравченко Ю.И.

### **РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г., к.т.н., доцент кафедры  
М

В последние десятилетия заметно выросли и продолжают расти темпы НТП, происходит бурное развитие наукоемких производств и услуг, что приводит к тому, что инновации становятся стратегическим фактором экономического роста и конкурентоспособности предприятий.

Таким образом, необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности. Она диктует появление особого типа менеджмента, направленного на управление всех элементов производственных систем.

Содержание понятия «инновационный менеджмент» многими авторами рассматривается по крайней мере в трех аспектах: «как наука и искусство управления инновациями», как «вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях» и как «аппарат управления инновациями».

Инновации, как объект инновационного менеджмента, представляют собой коммерчески воплощенную идею, способную создать новые потребности или удовлетворить имеющиеся новым, более эффективным способом; принести эффект (экономический, экологический, информационный или

другой) производителю и потребителю при оптимальном сочетании затрат и результатов внедрения, и делится на три основных вида:

1) продукт-инновация, целью разработки и внедрения которой является более полное удовлетворение потребностей (создание новых потребностей), увеличение доли рынка, повышение конкурентоспособности продукции, создание новых рабочих мест, обеспечение выживания, а также увеличение объемов продаж.

Новое изделие представляет собой продукцию с улучшенными или принципиально новыми потребительскими свойствами, созданная на основе научных исследований, НИОКР. При этом выделяют два уровня новизны: совершенно новый вид товара, который на рынок ранее не выпускался и введение новых компонентов в уже известные на рынке товары.

2) процесс-инновация: рост прибыли в результате роста производительности, экономии затрат на ресурсах;

3) социальные инновации разрабатываются и внедряются с целью роста престижа предприятия, независимости, а также улучшения положения на рынке труда. Инновации данного вида представляют собой изменение привычного типа мышления и образа жизни.

Все виды инноваций находятся в тесной и неразрывной взаимосвязи. Так, продукт-инновация может влиять на изменение производственных процессов, технологии, организационных условий. Через процесс-инновацию одновременно можно создать необходимые технические предпосылки для продукта-инновации.

Для того, чтобы разработать стратегию внедрения нового продукта необходимо пройти несколько важнейших взаимосвязанных между собой этапов: анализ конъюнктуры рынка; исследование ресурсных возможностей, прогноз состояния внешней среды, анализ потребительского спроса, анализ конкурентов, рассмотрение особенностей отраслевой деятельности, к которой относится производство нового продукта.

Каждая инновация реализуется по схеме, называемой инновационным циклом, включающим различные этапы - от идеи до коммерциализации новшества:

- первичным этапом нововведения является создание идеи, имеющий вероятностный характер. Этот творческий акт, трудно планируемый и прогнозируемый, основан на чередовании накопления знаний и мгновенных озарений, тесном взаимодействии процессов с интуитивными догадками. Результатом является информационный продукт:

- изобретение или разработка предметной формы новшества, материализация идеи и информации;

- создание новой технологии разработки: проведение лабораторных исследований, проектирование технологических схем, составление технологической документации;

- освоение новой продукции: изготовление опытных образцов и их испытание, а также первичное внедрение образца в производство (инвазия).

Инвазия приводит к возникновению новых явлений, которые требуют передислокации персонала, переналадки технических схем. Таким образом, инвазия является импульсом к проведению системы инновационных мероприятий по материализации новшества.

- производственная стадия представлена инвестиционными мероприятиями, переквалификацией работников, а также подбор сотрудников, расширением масштабов деятельности и диффузией новшества, и наконец, выходом новшества на рынок и его коммерциализацией.

Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия.

Выбор и реализация инновационной стратегии должны происходить исходя из состояния внешней и внутренней среды. Выделяют два вида стратегий:

1) Конкурентные стратегии (характеристика приведена в таблице 1).

2) Инновационные:

- Наступательная инновационная стратегия характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях даже на фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий. Она характерна для крупных объединений и компаний, когда в отрасли доминируют несколько компаний при наличии слабого лидера.

- Защитная (оборонительная) стратегия характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических разработок и определенной завоеванной долей рынка.

- Промежуточная стратегия характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием прямой конфронтации с конкурентами.

- Поглощающая стратегия (лицензирование) предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями.

- Имитационная стратегия характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией. При определенных условиях имитационная стратегия становится очень прибыльной.

Таблица 1 - Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

Параметры	Тип конкурентного поведения (классификация Л.Г.Раменского)			
	«Виоленты»	«Пациенты»	«Эксплеренты»	«Коммутанты»
	Тип компании (классификация Х. Фризвинкеля)			
	«Львы»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
Уровень	Высокий	Низкий	Средний	Средний

конкуренции				
Новизна отрасли	Новые, зрелые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
Размер компании	Крупные	Крупные, средние, мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
Преимущества	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособительный	Прорывной	Отсутствует

Сысоева А.А.

### **ЗНАЧЕНИЕ И ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г., к.т.н., доцент кафедры М

Обеспечение долгосрочного устойчивого развития предприятия в значительной степени зависит от стратегии его развития, под которой понимается система основных перспективных целей и задач, согласованных по ресурсам и срокам. Как экономическая категория, она включает базовую стратегию и функциональные стратегии, конкретизирующие ее в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия. Выбор базовой стратегии зависит от того, на какой стадии цикла своего развития находится предприятие, его финансового состояния и других факторов, в зависимости от

которых она может быть стратегией его роста, стабилизации или выживания.

Повышение или хотя бы поддержание на необходимом уровне конкурентоспособности предприятия возможно, главным образом, путем осуществления им инновационной деятельности. Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты. Для этого на предприятиях периодически необходимо проводить аттестацию продуктов, технологий и рабочих мест, анализировать рынок и каналы распределения. Иными словами, должна проводиться своеобразная рентгенограмма всех сторон деятельности предприятия.

Поэтому важнейшую роль среди функциональных стратегий предприятия играет его инновационная стратегия, разработка которой представляет собой целенаправленную деятельность по определению важнейших задач и приоритетов перспективного инновационного развития предприятия и выработке требуемого для их достижения комплекса инновационных мероприятий. Она призвана конкретизировать цели, методы и средства внедрения различных новшеств, уточнить область их применения, оценить целесообразность совершенствования производимых продуктов (услуг) и используемых технологических процессов, а также выявить реальные инновационные возможности предприятия в данный момент и в перспективе с учетом современного состояния и прогнозируемой динамики развития экономики страны в целом.

Стратегия нововведений предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых предприятие стремится содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

Инновационные стратегии предприятия можно разделить на две основные группы:

- 1) стратегии проведения НИОКР;
- 2) стратегии внедрения и адаптации нововведений.

Стратегии проведения НИОКР связаны с проведением предприятием исследований и разработок. Они определяют характер заимствования научных достижений и инвестирования в НИОКР, их взаимосвязи с существующими видами продукции и процессами.

Стратегии адаптации нововведений относятся к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ.

Закономерности инновационного развития предприятия являются достаточно сложными и поэтому осуществлять их содержательный анализ крайне затруднительно. Его специфика ограничивает возможности применения не только эвристических, но и статистических методов исследования, которые при решении рассматриваемой задачи зачастую не имеют под собой достаточной информационно-аналитической базы. Данное обстоятельство требует применения методов моделирования и экономико-математических моделей, позволяющих выявить важнейшие факторы, определяющие эффективность инновационной стратегии предприятия, и абстрагироваться от частных и деталей, не существенных для ее анализа. Преимущество использования данных моделей заключается в возможности получения с их помощью подтверждаемых расчетами выводов об общих характеристиках инновационного развития предприятия.

Для построения модели оценки инновационной стратегии предприятия необходим соответствующий расчетно-аналитический инструментарий, в качестве которого могут выступать различные методы, основными среди которых являются следующие:

1. Математического анализа, которые позволяют определить функциональные зависимости и оптимальные значения параметров деятельности предприятия. Методы



математического анализа работают с известными детерминированными значениями переменных, между которыми существует математически вычисляемая зависимость.

2. Линейного программирования — используются для поиска комбинации изменяемых параметров — переменных, которые соответствуют оптимальному значению искомого параметра — целевой функции. При этом она является линейной, значения коэффициентов известны и детерминированы, а на комбинации переменных накладываются ограничения, выражающие количество имеющихся в распоряжении ресурсов или минимальные требования по их использованию.

3. Динамического программирования — применяется, когда процедура принятия решения может быть представлена в виде  $n$ -шагового процесса управления инновационным развитием предприятия.

4. Теории игр, которые используются для решения задач с конфликтными ситуациями, в которых два или более субъектов хозяйствования преследуют различные цели, а результаты любого действия каждого из них зависят от мероприятий партнера (потребителей, поставщиков и т.д.).

5. Теории массового обслуживания — позволяют построить математические модели, связывающие заданные условия работы предприятия с показателями ее эффективности, характеризующими его способность справляться с потоком заявок (потребностями потребителей и т.д.).

6. Теории вероятностей — позволяют построить модель для описания случайных явлений, т.е. тех, для которых невозможно точно предсказать, как они будут происходить.

7. Стохастического программирования — представляют собой совокупность методов решения оптимизационных задач вероятностного (стохастического) характера.

8. Параметрического программирования — рассматривает экстремальные задачи с целевыми функциями и ограничениями, зависящими от параметров, разрабатывает методы нахождения оптимальных решений для совокупностей значений параметров.

Применение данных методов предполагает осуществление многовариантных расчетов с целью количественной оценки состояния, в которое перейдет предприятие при использовании некоторого вектора управляющего воздействия (инновационной стратегии).

Моделирование процесса анализа инновационной стратегии развития предприятия требует также выбора системы технико-экономических показателей, характеризующих его инновационное развитие, и алгоритмов их расчета. Решение указанной задачи возможно только на основании достаточно полного и представительного набора показателей, характеризующих анализируемый вариант стратегии. С этой целью модель должна содержать расчеты необходимых показателей, определяемых в динамике. Для построения указанной модели процесс инновационного развития предприятия целесообразно структурировать так, чтобы из множества факторов, влияющих на него, выделить важнейшие, которые определяют содержание данной модели — ее блоки. Внутри каждого блока необходимо выбрать характеристики (показатели) и с помощью математического аппарата, включающего расчетные формулы, установить количественные связи между ними.

Специфические черты инновационного развития предприятия (наличие рисков, высокой степени неопределенности и др.) обуславливают трудности моделирования процесса оценки его стратегии. Это объясняет тот факт, что до настоящего времени не разработаны методические основы, позволяющие комплексно и системно решать данную задачу. Анализ существующего научного инструментария решения рассматриваемой задачи позволил сделать вывод, что для его применения, необходима доработка данного инструментария с целью учета изменения условий инновационной деятельности предприятий после кризиса 2008–2009 гг. [2]. При этом следует учитывать, что моделированию должен предшествовать этап анализа инновационной деятельности предприятия, в том числе не только текущей

ситуации, но и возможностей ее трансформации в соответствии с долгосрочными целями функционирования предприятия. Отмеченные обстоятельства затрудняют выявление основных тенденций инновационного развития предприятия и усложняют процесс оценки его инновационной стратегии.

При анализе инновационной стратегии необходимо, в первую очередь, учитывать, что стабильное функционирование и развитие предприятия возможно лишь при объеме прибыли, достаточном для покрытия его обязательных платежей (процентов по кредитам, заработной платы, налогов и т.д.):

Сложность оценки инновационной стратегии предприятия заключается в том, что она затрагивает практически все без исключения показатели, характеризующие его функционирование и развитие. Поэтому делать заключение об эффективности той или иной инновационной стратегии на основе анализа изменений лишь отдельных показателей сложно, так как эти изменения часто бывают разнонаправленными. Решение указанной проблемы представляется в системном подходе к моделированию оценки инновационной стратегии предприятия, то есть путем разработки и применения нескольких моделей данной оценки или выбора и использования одной из предложенных моделей, в наибольшей степени соответствующей целям и задачам развития конкретного предприятия.

Для построения моделей оценки инновационной стратегии предприятия данный процесс целесообразно структурировать так, чтобы из множества факторов, влияющих на указанную стратегию, выделить важнейшие, которые определяют содержание моделей, а также использовать математический аппарат, включающий расчетные формулы, отражающие количественные связи между рассматриваемыми показателями. Для решения указанной задачи целесообразно использовать четыре основные модели оценки: экономического эффекта от реализации стратегии; устойчивости инновационного развития; эффективности использования инновационного потенциала предприятия; инновационного эффекта развития капитала.

Методические основы и инструментарий моделирования, используемые в данных моделях, близки по своему содержанию и поэтому могут быть рассмотрены на примере модели оценки экономического эффекта от реализации инновационной стратегии предприятия, которая состоит из двух блоков: оценки сравнительного и оценки абсолютного эффекта.

#### **Список используемой литературы**

1. Батьковский А.М., Белошевич М.М., Кравчук П.В. и др. Методология и инструментарий управления инновационной деятельностью экономических систем в условиях транснационализации экономики и ее неустойчивого посткризисного развития // Под ред. Батьковского А.М. – М.: МЭСИ, 2010. – 360 с.

2. Батьковский А.М. Прогнозирование и моделирование инновационного развития экономических систем. - М.: Онтотип, 2011. – 201 с.

3. Мерзлякова А.П. Моделирование процесса оценки эффективности инновационной стратегии высокотехнологичных предприятий. Материалы XXI международной научной конференции «Актуальные вопросы экономических наук». – Новосибирск: ЦРНС, 2011.

Проблема обеспечения инновационного развития отечественных предприятий приобретает принципиальное значение для повышения эффективности ведения хозяйствования, активизации экономических процессов. Преимущества инновационного фактора в обеспечении стойкого функционирования и конкурентоспособности предприятий сегодня являются очевидными, а его влияние на производство – радикальным и комплексным.

Проектирование инновационных преобразований предусматривает определенную последовательность в выборе и реализации инновационной стратегии: от постановки цели до ее практической реализации. Задача руководства предприятия

состоит не только в том, чтобы грамотно сформулировать стратегию, но и в том, чтобы правильно выбрать механизм ее реализации с учетом особенностей бизнеса и условий внешней среды на рынке. Сегодня правильный выбор инновационной стратегии является залогом успеха деятельности компании, поэтому тема статьи представляется актуальной.

Именно реализация инновационной деятельности позволяет добиться значительного преимущества на рынке, усилить и надолго закрепить свои конкурентные позиции.

Таким образом, осуществление инноваций является основой для успешного развития предприятия. Однако инновационный процесс сам по себе может не привести к желаемым результатам, если осуществляется в отрыве от общей стратегии предприятия. Инновации как самоцель могут не дать коммерческого результата. Для его получения необходимо разрабатывать общую стратегию предприятия таким образом, чтобы все подразделения были ориентированы на инновационное развитие и активизацию инновационного потенциала.

Успех инновационной деятельности возможен лишь в случае, если постановка целей, планирование, управление и контроль направлены на разработку и внедрение инноваций, как на главный объект стратегии.

Как показывает практика, в настоящее время не все российские предприятия включают инновационную политику в общую политику управления предприятием по ряду причин, в том числе и из-за отсутствия четкого представления об эффективной инновационной стратегии. Поэтому еще предстоит разработать пути формирования и внедрения инновационной стратегии в общую систему стратегического планирования на предприятии, направленную на развитие и прикладное использование инновационного потенциала с целью обновления и усовершенствования товаров, продуктов, технологий, техники и др.

В связи с этим наиболее актуальным становится создание эффективной системы формирования общей стратегии развития

предприятия на инновационной основе. Для формирования наиболее эффективной инновационной стратегии возникает необходимость в разработке комплексной методики, позволяющей определить на основе интегрального показателя наиболее перспективные проекты инновационного развития предприятия.

Бесспорно, что развитие предприятия в современных условиях может планироваться по различным направлениям. Одни предприятия планируют разработку нового продукта, другие - внедрение новых технологических процессов, третьи заинтересованы в совершенствовании и того и другого. В этой ситуации предприятие сталкивается с проблемой выбора наиболее перспективных направлений развития. Понимание сущности и структуры понятия «стратегия» позволяет сделать определенные обобщения, характеризующие рациональную инновационную стратегию предприятия.

Во-первых, инновационная стратегия должна включать в себя основные цели или задачи деятельности; правила и процедуры, ограничивающие сферу деятельности, а также последовательность мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Наряду с этим должна также учитываться и эволюция целей фирмы.

Во-вторых, эффективные инновационные стратегии развиваются вокруг нескольких концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность.

В-третьих, разработка и осуществление стратегии сопряжены с непредсказуемыми, а зачастую и неизвестными факторами. Следовательно, суть процесса разработки эффективной инновационной стратегии состоит в том, чтобы создать достаточно гибкую и сильную для достижения поставленных целей позицию.

В-четвертых, для каждого уровня необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко выражена соподчиненность и взаимная согласованность стратегий.

Однако соблюдение этих требований отнюдь не означает, что стратегия обречена на успех. Учет данных требований может оказать помощь при разработке стратегии, однако ее эффективность во многом будет зависеть от того, насколько гибкой является система управления ее реализацией.

Выработка инновационной стратегии фирмы основывается на ее рыночной позиции, связанной с жизненным циклом производимого продукта, а также на проводимой научно-технической политике. Такая стратегия должна учитывать главные фазы и критические моменты перехода одной фазы в другую при осуществлении полного жизненного цикла продукта (ЖЦП). При этом следует учитывать присущую каждой отдельной фазе организационную структуру инновационного менеджмента.

Принимая ту или иную стратегию, руководство должно учитывать четыре фактора:

**Риск.** Какой уровень риска фирма считает приемлемым для каждого из принимаемых решений? Знание прошлых стратегий и результатов их применения. Это позволит фирме более успешно разрабатывать новые.

**Фактор времени.** Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.

**Реакция на владельцев.** Стратегический план разрабатывается менеджерами компании, но часто владельцы могут оказывать силовое давление на его изменение. Руководству компании стоит иметь в виду этот фактор.

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консультативной фирмы. В первом случае стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, производственные подразделения, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках

своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе. Это позволяет использовать опыт, накопленный в подразделениях, непосредственно связанных с изучаемыми проблемами, и создает у работников впечатление общности всей организации в разработке стратегии.

Большое значение на выбор стратегии оказывают экономические характеристики отрасли. Так в инновационных отраслях, где происходит постоянная замена продукции, где компании тратят много времени и средств на проведение научных исследований и разработок, подходит стратегия непрерывного совершенствования продукции или стратегия создания принципиально новых продуктов или услуг с новыми потребительскими качествами, имеющими ценность в глазах потребителей.

Л.Г. Зайцев отмечает, что при выработке эффективной инновационной стратегии стоит придерживаться определенного ряда правил. Одним из наиболее важных, по его мнению, является соотнесенность предполагаемой стратегии с результатами SWOT-анализа. Кроме того, важным является ее соответствие ранее поставленным целям, а также миссии компании.

Необходимо вместе с тем убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны, а также учесть степень риска, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.

Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

В рамках процесса организации выработки эффективной стратегии инновационного развития существует методика оценки воздействия каждой стратегической альтернативы на будущее развитие компании. Ее суть заключается в разработке



сценариев, предусматривающих все возможные варианты развития. Однако на практике принято разрабатывать наиболее показательные сценарии, предусматривающие три варианта развития: оптимистический, пессимистический и компромиссный.

Если данные сценарии были разработаны и адекватно отображают сложившуюся ситуацию, то они являются эффективным инструментом, помогающим менеджеру выбрать стратегическую альтернативу, наилучшим образом способствующую достижению целей организации.

В настоящее время большую популярность при разработке стратегии развития получила модель сбалансированной системы показателей. Стратегические цели в данной модели разрабатываются на основе имеющегося видения ситуации и обладают статусом решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс достижения целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, как уже отмечалось, определяются целевые значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

Стоит отметить, что сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия и обнародования. Причиной этого является динамизм и изменчивость как внешней среды, так и самой организации.

Однако непрерывная адаптация стратегии является очень дорогим и практически невозможным мероприятием. В связи с чем, менеджменту приходится мириться с неким несовершенством стратегии, проводя ее обновление на регулярной основе, а также в случае кардинальных изменений во внешнем окружении или внутренней среде компании или направлениях ее развития.

Основанием для корректировки стратегии являются данные, полученные посредством механизма обратной связи, в роли которого выступает стратегический контроль.

Очевидно, что системе стратегического контроля необходимо быть эффективной. Для этого она должна соответствовать ряду условий.

Во-первых, должна быть обеспечена своевременность поступления информации для того, чтобы можно было максимально оперативно принять необходимые решения по корректировке стратегии.

Во-вторых, важным является соответствие полученной информации происходящим на предприятии процессам. Это необходимо для адекватной оценки менеджментом текущей ситуации.

Проблема формирования и управления стратегией развития предприятия на инновационной основе не может быть решена одномоментно, поскольку представляет собой многогранный комплекс специфических вопросов. Поэтому данная работа является одной из многочисленных попыток формализовать формирование стратегии предприятия, основой которой является инновационная активность. Централизованная экономика во многом предопределила современные проблемы и тенденции развития инновационной деятельности, поскольку предприятия самостоятельно не занимались разработкой стратегий, направленных на усиление конкурентных позиций на рынке и коммерческую реализацию инноваций. В настоящее время одной из важнейших задач менеджмента является создание эффективной системы формирования общей стратегии развития предприятия на инновационной основе, являющейся залогом успешной конкурентной деятельности в рыночной экономике.

Изменение внешней и внутренней среды промышленных предприятий потребовали значительного переосмысления принципов и подходов к планированию и организации деятельности с целью получения коммерческих результатов и обеспечения стабильного положения на рынке.

Формирование инновационной стратегии предприятия основывается на проведении прогнозирования изменения условий внешней и внутренней среды, исходя из детальной проработки и оценки факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на деятельность предприятия, выборе направления развития на инновационной основе, оценке инновационного потенциала, отделении низкоэффективных функций и применении аутсорсинга и кооперации, с целью оптимизации операционных издержек и концентрации потенциала предприятия на инновационном пути развития.

#### **Список используемой литературы**

1. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В., Бочаров В.А. Методика формирования эффективных инновационных стратегий / Ю.И. Ефимычев, О.В. Трофимов, В.А. Бочаров // Экономические науки. 2011. - №9(70). – С.257-260.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2008. - 416 с.
3. Автореферат диссертации по теме «Методы формирования стратегии развития промышленных предприятий на инновационной» [электронный ресурс]. - Электронные данные. - Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/metody-formirovaniya-strategii-razvitiya-promyshlennykh-predpriyatii-na-innovatsionnoi-osnov#ixzz2x8sc3SLQ>. - Заглавие с экрана.
4. Афонин И.В. Инновационный менеджмент / И.В. Афонин. – М.: Гардарики, 2009. – 224 с.

Сысоева А.А.

#### **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры М

Принятие решений играет важную роль в управлении всем обществом. В обществе принимаются миллиарды практических решений: от решения, которое касается одного человека, до

решения, которое оказывает влияние на все человечество.

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей.

Сегодня управление персоналом представляет собой достаточно развитые управленческие технологии, вобравшие, с одной стороны, опыт многих поколений управленцев, а с другой - дополнительные информационные возможности, предоставляемые современными техническими средствами, и, прежде всего, компьютерной техникой.

Основная особенность персонала - в том, что помимо выполнения производственных функций работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным.

Эффективный руководитель отдает себе отчет в том, что необходимо иметь продуманную стратегию и тактику работы с персоналом, что необходимо стремиться как можно полнее и продуктивнее организовывать участие работников в производственном процессе.

20-30% роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для

выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса.

Но для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом, на что стоит обратить особое внимание, иными словами - руководителю необходимо быть знакомым с современными технологиями управления персоналом.

Считается, что на работников предприятия наибольшее влияние оказывают такие факторы, как:

- иерархическая структура организации производственной деятельности;
- культура, выработанная на предприятии;
- влияние рыночных отношений.

Иерархическая структура системы управления на предприятии предполагает использование отношений "власть - подчинение", обязательное выполнение распоряжений, контроль над их исполнением и распределением материальных благ.

Культура, выработанная на предприятии, включает установившиеся в коллективе традиции, признанные ценности, социальные нормы, установки поведения.

Влияние рынка - отношений купли-продажи как в области производства, так и в сфере оказания услуг, а также формы собственности - в значительной степени сказывается на всех работниках предприятия, на производственных взаимоотношениях.

Это определяется прежде всего тем, что успешное функционирование предприятия возможно лишь при наличии платежеспособного спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги.

И естественно, что в более предпочтительном положении оказываются те, кто в большей степени своей деятельностью способствует экономическому процветанию предприятия.

Сочетание следующих факторов во многом и определяет производственные взаимоотношения на предприятии

Структура системы управления персоналом состоит из

таких подсистем, как:

- подсистема условий труда включает соблюдение требований: психофизиологии труда, эргономики труда, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды;

- подсистема трудовых отношений включает управление: групповыми и личностными взаимоотношениями, отношениями руководства, производственными конфликтами и стрессами, взаимодействием с профсоюзами, а также социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений и т. д.;

- подсистема оформления и учета кадров включает: оформление и учет приема, увольнений, перемещений, информационное обеспечение системы кадрового управления, обеспечение занятости, профориентацию;

- подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала включает: разработку стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда, прогнозирование и планирование потребности в персонале, организацию рекламы; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами; оценку претендентов на вакантную должность; текущую оценку деятельности персонала;

- подсистема развития кадров включает: техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры, профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников;

- подсистема анализа и развития средств стимулирования труда предусматривает: нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда, использование средств морального поощрения, разработку форм участия работников в прибылях и капитале, управление мотивацией труда;

Особенности принятия управленческих решений при управлении персоналом проявляются в том, что они:

- носят индивидуальный, личностный характер, должны учитывать особенности личности субъекта управления;
  - трудно поддаются стандартизации, поскольку проблемы, на решение которых они направлены, нестандартны;
  - должны приниматься с учетом выполнения требований психофизиологии, технической эстетики труда и т.д. ;
  - принимаются с учетом нормы управляемости;
  - в большинстве случаев должны быть документально оформлены;
  - должны приниматься в соответствии с нормами государственного права и нормативными актами предприятия;
  - направлены на повышение эффективности труда работников с учетом обеспечения удовлетворенности трудом для устойчивого развития предприятия;
  - часто носят интуитивный характер, строятся на логическом обосновании и опыте менеджера;
  - характеризуются высокой степенью неопределенности и риска;
  - оказывают значительное влияние на эффективность функционирования предприятия, играют определяющую роль в обеспечении его конкурентоспособности;
- Методы принятия управленческих решений при управлении персоналом применяются для решения конкретных задач в рамках перечисленных особенностей.

Таблица 1 – Методы и средства принятия решений в управлении персоналом

Направления решений	Методы и средства принятия решений
<p>Планирование потребности в персонале</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-общая потребность</li> <li>-потребность по категориям</li> <li>-дополнительная потребность</li> <li>-потребность в административно-управленческом персонале</li> </ul>	<p>-Методы планирования общей потребности по объему продаж на одного работника, по прибыли до оплаты налогов, по добавленной стоимости.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы планирования потребностей по категориям-по времени и объему работ, по нормам обслуживания, по числу рабочих мест.</li> <li>- методы планирования дополнительной потребности по приросту численности, в связи с расширением производства</li> <li>- методы планирования потребности в административно-управленческом персонале по формуле Розенкранца</li> </ul>
<p>Вербовка (набор) кадров</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-обращение в биржи труда, учебные учреждения</li> <li>-использование неформальных связей</li> </ul>



Отбор кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анкетирование</li> <li>- собеседование</li> <li>- тестирование</li> <li>- экспертные методы оценки кандидатур</li> </ul>
Аттестация и оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>-установление стандартов и нормативов</li> <li>- методы ранжирования</li> <li>- использование шкал оценки</li> </ul>
Организация обучения и повышения квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- смена работы, рабочего места</li> <li>- наставничество</li> <li>- стажировка</li> <li>- обучение на факультетах повышения квалификации</li> </ul>
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы материальной мотивации</li> <li>- методы нематериальной мотивации</li> </ul>

#### **Список используемой литературы**

1. Адамчук, В.В. и др. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 407 с.
2. Базаров, Т.Ю. и др. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 560 с.
3. Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст]: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. М.: КНОРУС, 2007.- 352 с.
4. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: пер. с англ.

/ Г. Десслер. М.: БИНОМ, 2004.- 799 с.

5. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учебник / А.П. Егоршин. Н.Новгород: НИМБ, 2005.- 720 с.

6. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник, Москва. 2009.-383 с.

Берлова Т.М.

**РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА МАЛЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ МУКОМОЛЬНО-КРУПЯНОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Научный руководитель - Кузьмина О.Г. доцент каф.  
«Менеджмент»

Изучение методологических аспектов управления качеством продукции и их применения в условиях мукомольно-крупяной промышленности позволяет судить о том, что для эффективного управления качеством уже недостаточно только организационно-технических и правовых составляющих. Прежние методы управления нуждаются в дополнении, развитии, адаптации к новым условиям производственно-хозяйственной деятельности. Действенным инструментом для решения данной проблемы может стать разработка инновационной стратегии управления качеством продукции.

Сущность инновационной стратегии состоит в активном воздействии хозяйственным субъектом на рынок и перспективном изменении внутренней среды фирмы в соответствии со сложившимися социально-хозяйственными тенденциями.

Инновационная стратегия – это комплекс принимаемых решений по размещению инновационных ресурсов и достижению долговременных конкурентных преимуществ на мировом и национальном рынках. Инновационная стратегия устанавливает направления инновационной деятельности, а также, каким образом будет организована работа по формированию и реализации инновационных потребностей.

Повышение качества выпускаемой продукции расценивается в настоящее время как решающее условие ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. А для малых предприятий мукомольно-крупяной промышленности Алтайского края, работающих в условиях жесточайшей конкуренции с крупными производителями муки и круп, качество становится залогом выживания для предприятия.

Разработка инновационной стратегии управления качеством позволит решить проблему обеспечения необходимого уровня качества мукомольно-крупяной продукции с учетом выполнения следующих условий:

- управления качеством на основе системного и процессного подходов, что включает построение системы управления качеством;

- учета требований международных стандартов на системы менеджмента: стандарты ИСО серии 9000;

- учета экономических интересов субъектов, участвующих в процессе производства и реализации мукомольно-крупяной продукции;

- интеграции всех участников технологического процесса продукции.

Анализ организационно-методических основ формирования системы менеджмента качества на мукомольно-крупяных предприятиях показал, что:

- 1) Современные методы и подходы являются едиными для пищевых продуктов в процессе производства и реализации

- 2) На современном этапе мукомольно-крупяные предприятия оснащены системой или элементами комплексной системы управления качеством продукции, которая в рыночных условиях имеет существенные недостатки, так как создавалась в период планово-распорядительной экономики, не ориентированной на качественный рост. В свою очередь КС УКП (комплексная система управления качеством продукции) внедрялась в директивном порядке «сверху вниз» и

деятельность этих систем на настоящий момент не приносит желаемых результатов.

3) Существующие проблемы современных подходов в области управления качеством связаны со сложностью их адаптации к современным условиям хозяйствования, отсутствием квалифицированных специалистов, большими материальными затратами.

Дальнейший анализ теоретических подходов к управлению качеством на мукомольно-крупяных предприятиях в процессе производства и реализации продукции показал, что на каждом последующем этапе общественного развития проблемы качества встают все более масштабно и остро, и требуют для своего решения возрастающих интеллектуальных, материальных финансовых и организационных затрат. Они предлагают объединение и концентрацию усилий специалистов, ученых, менеджеров для решения ряда первоочередных задач, а именно:

- непрерывное совершенствование системы управления качеством товаров и услуг;
- ориентация производителей товаров и услуг на потребителя, конкурентную среду, государственные и региональные интересы;
- обучение персонала методам и приемам работы в новых экономических условиях, обеспечивающих улучшение качества товаров по всему циклу производства, реализации и потребления;
- разработка и производство конкурентоспособной продукции с характеристиками качества, отвечающим как запросам потребителей, их платежеспособному спросу, так и интересам экономического развития территории;
- улучшение и сохранение качества продукции на этапах производства, транспортирования, хранения и реализации, что требует обучения персонала методам и приемам работы в новых экономических условиях;
- законодательное регулирование и координация деятельности органов управления, производственных и

коммерческих структур различных форм собственности и общественных формирований.

С учетом перечисленных условий обеспечения необходимого качества муки и крупы оно может быть достигнуто в результате опережающего удовлетворения запросов потребителей, создания необходимых условий для развития и совершенствования выпуска высококачественной продукции.

Миронова Д.В.

### **ТРАНСФОРМАЦИЯ МУЗЕЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

Мы привыкли воспринимать музеи как нечто консервативное, постоянное. Как хранилище знаний о прошлом, об истории и культуре. Но это не совсем так. Особенно сейчас, в эпоху всемирной глобализации и постоянного ускорения инновационных процессов. Все же попытаемся понять что включает в себя понятие «музей».

Международное профессиональное сообщество предприняло попытку формулировки этого определения: «Музей – некоммерческое учреждение на постоянной основе, действующее на благо общества и его прогресса, открытое для публики, которое приобретает, сохраняет, исследует, пропагандирует и экспонирует – в целях обучения, образования и удовольствия – материальные и нематериальные свидетельства человека и окружающей среды».

В отечественной научной мысли современный взгляд на музей представлен в «Словаре актуальных музейных терминов», где утверждается, что музей – это «культурная форма, исторически выработанная человечеством для сохранения, актуализации и трансляции последующим поколениям наиболее ценной части культурного и природного наследия. Являясь институтом социальной памяти, музей отбирает, хранит, исследует, экспонирует и интерпретирует первоисточники

знаний о развитии общества и природы – музейные предметы, их коллекции и другие виды движимого и недвижимого, материального и нематериального культурного наследия».

Данные определения музея достаточно емкие, но все же уточняют смысл и назначение музея, особенно в современных условиях модернизации общества и перехода к инновационному пути развития. Современный мир знаний характеризуется глобализацией, непрерывным увеличением объема информации, стремительным развитием информационных технологий. Музеи являются своеобразными перекрестками основных трансформационных направлений в глобальной экономике, окружающей среде и социокультурными точками пересечения прошлого, настоящего и будущего. Они призваны решать наиболее острые проблемы сохранения культурного и биологического разнообразия, содействовать развитию социальной гармонии.

Исследователями были сформулированы тенденции в изменении культуры в глобальном мире, из которых особую важность для музейной сферы имеют следующие:

- мультикультурализм как политика и практика неконфликтного сосуществования в едином социокультурном пространстве разнородных культурных систем;
- формирование общепланетарного информационного пространства, развитие сети Интернет;
- снижение культурного разнообразия (культурная гомогенизация);
- доминирование массовой культуры, подчас в ущерб высокой специализированной и народной.

Музейное сообщество осмысливает проблемы, вызванные процессами глобализации, ищет пути их решения в музейной сфере. Сутью проблематики является необходимость сохранения культурного наследия, традиций, что определяется миссией музея, через инновационные технологии их развития в новых социокультурных условиях. Музейные работники разрабатывают инновационные технологии и подходы, обеспечивающие перспективы развития музея в изменившихся

условиях. По мнению некоторых специалистов, в свете проблем глобализации мира, акцент в музеях должен делаться не на коллекциях, а на содержании его деятельности. Речь идет не о том, чтобы организовывать ещё невиданные экспозиции, а о том, чтобы использовать выставки для приобретения опыта. То есть музеи непосредственно и активно принимают участие в глобальном распространении идей и образов мира.

Но меняется не только сам музей. Современного посетителя музея можно назвать «новым культурным потребителем», ориентированным не столько на получение базовой информации, сколько на получение удовольствия. В некоторой мере это зависит от перехода товаропроизводящей экономики к экономике предложения услуг. И это очень важно учитывать. Музей должен внедрять соответствующие инновации на основе этих изменений. Тем более, это особенно актуально в условиях активного навязывания ложной и некачественной информации через средства массовой коммуникации.

В быстроменяющейся обстановке, преодолевая консерватизм и инерционность развития, и российские, и зарубежные музеи активно вводят инновации в свою деятельность: расширяют свое пространство как в прямом смысле, выходя за стены музейного здания, создавая выставки и экспозиции, организуя акции событийного туризма, так и в переносном смысле, раскрывая и распространяя колоссальный накопленный культурно-образовательный потенциал. Ключевые понятия в деятельности музеев сегодня – контакты и партнерство. Музеи, содержанием своей работы, стремятся соответствовать времени и потребностям современного человека, постепенно приобретая черты социокультурного центра, способного выполнять полифункциональные задачи – и информационно-поисковые, и образовательно-воспитательные, и развлекательно-рекреационные.

Все перечисленные особенности функционирования музеев в современном меняющемся мире относятся не только к «классическим» музеям. Все больше появляется совершенно

новых видов коллекций и экскурсий. Помимо крупных выставочных залов, существуют и небольшие частные коллекции, уникальные экскурсионные программы, совершенно новые типы презентаций экспонатов. Однако не стоит сбрасывать со счетов общепринятые виды музеев, содержащие исторические образцы культуры и искусства. Они тоже должны стремиться к совершенствованию своей деятельности, несмотря на собственную долгую историю существования.

Одни из самых первых музейных объектов, появившиеся за Уралом - это Музей естественных произведений в Иркутске (1782г.), а также Музей при Управлении Кольвано-Воскресенских заводов «Барнаульский горный музей» (1823г.), в соответствии с уровнем развития музейного дела в России в этот период, отражали интерес сибирского общества к коллекционированию и презентации экзотических предметов. Важное значение имело то, что в фондах этих музеев концентрировались имеющие региональную специфику археологические, этнографические, минералогические, технологические (связанные с горно-рудной промышленностью) коллекции. Такие музеи существуют давно и иногда им сложно чем-то удивить подготовленную публику, а тем более внедрять инновации в свою многолетнюю деятельность. В таком случае помощь может прийти от других подобных организаций.

В условиях модернизации в России актуализируется значение музеев как полифункциональных социокультурных институтов, хранящих и транслирующих культурно-историческое и научное наследие, возрастает роль институализированных форм координации их деятельности. Импульс интеграции сибирских музеев придало создание в 2003г. Комитета музеологии Сибири (ИКОФОМСиб) как полноправного представительного органа Комитета музеологии ИКОМ ЮНЕСКО, решающего проблемы, связанные с изучением, сохранением и воспроизводством культурного наследия, развитием международного сотрудничества, актуализацией межкультурного диалога, его активное и плодотворное сотрудничество с Научным советом по музеям СО



РАН. Важную роль, направленную на повышение эффективности функционирования и инновационного потенциала музейной сети региона, сыграли Всероссийская научная конференция «Академические и вузовские музеи: роль и место в научно-образовательном процессе» (Томский государственный университет, 2008г.), Всероссийская научно-практическая конференция под эгидой ИКОФОМСиб, Научного совета по музеям СО РАН «Интеграция музеев Сибири в региональное социокультурное пространство и мировое музейное сообщество» (Музей Бурятского научного центра, 2009г.), принявшие важные стратегические решения. В их числе: формирование международного проекта «Музейный меридиан», создание интегрированного «Музея Сибири», разработка (с учетом опыта работы кафедры музеологии и экскурсионно-туристической деятельности ТГУ) и апробация концепции региональных музейных энциклопедий, мониторинг региональной музейной сети. В настоящее время деятельность сибирских музеев идет в русле российской и мировой музейной практики с активным использованием новых технологий, внедрением в современные коммуникационные системы. Можно говорить о формировании и перспективах развития своеобразной информационной музейной сети Сибирского региона: 411 музеев Восточной и Западной Сибири имеют web-страницу в портале «Музеи России», 42 музея – Интернет-представительства.

И, тем не менее, специалисты все чаще признают развлечение перспективным направлением деятельности музея. При этом, чтобы музей не превратился в формальное учреждение с названием «музей», он должен уделять традиционно высокое внимание экспозиционной работе, образовательной деятельности (ориентированной по большей части не на туристов, а на местных посетителей – цикловые образовательные программы, творческие студии и т.д.).

Иногда удачная развлекательная программа оставляет более яркие впечатления, эмоции и, как ни парадоксально, более четкие представления о той части культурного наследия, с

которым посетителю довелось познакомиться в музее. Человек далеко не всегда может воспринять экскурсию как поток информации – без использования дополнительных технологий собственно «познавательный» результат может оказаться весьма и весьма скромным.

Итак, в ряде музеев, несмотря на то, что основная задача музея по-прежнему остается просветительской, технологии все чаще ориентируются на развлечение. В этом не стоит усматривать гибель традиционных музейных технологий, скорее всего, это одна из очередных трансформаций музейного организма.

Берлова Т.М.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ НА МУКОМОЛЬНО- КРУПЯНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ**

Научный руководитель Кузьмина О.Г. доцент кафедры М

Современные системы качества за рубежом основываются, либо на стандартах ИСО, либо на концепции TQM. Это является аксиомой для экономически развитых стран. Включение же России в ВТО также невозможно без применения этих современных подходов к качеству, существующих в мировой практике.

В целях всестороннего анализа управления качеством продукции в мукомольно-крупяной отрасли, используя принципы системного подхода, были проанализированы составляющие менеджмента качества на предприятиях мукомольно-крупяной промышленности Алтайского края.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что управление качеством на средних и малых предприятиях сводится в основном к контролю качества сырья и готовой продукции. Контролируемыми параметрами являются органолептические и физико-химические показатели в соответствии с отраслевыми стандартами и техническими

условиями, действующими на мукомольную и крупяную продукцию.

В основном продукция мукомольного производства Алтайского края отвечает требованиям стандартов, принятых на производимую продукцию. Проблема с качеством производимой продукции характерна в основном для предприятий малого бизнеса, менее финансово устойчивых и менее конкурентоспособных, по сравнению с ведущими предприятиями отрасли. Также низкие показатели качества реализуемой продукции характерны для крупных предприятий, половина результатов анализа качественных параметров продукции не соответствует требованиям нормативных документов, действующих в отрасли. Резюмируя проведенные исследования необходимо отметить, что современные методы и инструменты управления качеством применяются только на крупных финансово устойчивых предприятиях, таких как ОАО «Алейскзернопродукт» и ОАО «Мельник».

В целях реальной оценки состояния вопроса о функционировании и совершенствовании системы управления качеством на предприятиях отрасли был проведен анкетный опрос главных специалистов и специалистов по качеству в соответствии с методом Дельфи.

Среди опрошенных были представлены предприятия различных форм собственности, различных размеров и масштабов деятельности, причем все опрошенные имели непосредственное отношение к изучаемой проблеме.

По результатам исследования были сделаны следующие основные выводы:

1) 85% респондентов считают производимую продукцию предприятия полностью отвечающей требованиям стандарта, 10% указывают на нарушение ведения производственного процесса;

2) 90% крупных предприятий указали на существование на предприятии комплексной системы управления качеством продукции; 5% – системы бездефектного труда; 5% - отсутствие любой системы;

3) основной целью производителей в сфере управления качеством 98,2% крупных предприятий считают повышение конкурентоспособности на внешнем рынке, 91,7% мелких переработчиков хотят повысить конкурентоспособность на внутреннем рынке, 3,4% пытаются снизить выпуск продукции низкого качества;

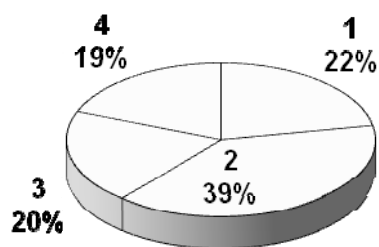
4) оценивая работу системы качества на своем предприятии, почти 70% респондентов оценили положительно, 24% отметили ее работу только на основных производственных процессах;

5) также необходимо отметить, что ведущие специалисты имеют первоначальное представление о Системе менеджмента качества на базе стандартов ИСО и желают улучшить свои знания в этом направлении.

После проведенной оценки деятельности предприятий в области качества практически все респонденты (87,2% опрошенных) оценили себя на 4 балла из 5 возможных, т.е. имеются незначительные проблемы в области обеспечения выпуска качественной продукции, и отметили свой интерес к внедрению международных стандартов.

Респонденты отметили высокую корреляцию полученных результатов с реальным положением дел на предприятиях отрасли, но, несмотря на это в мукомольно-крупяной промышленности края назрели объективные предпосылки для разработки и внедрения СМК на основе международных стандартов серии ИСО.

Были проанализированы причины, по которым предприятия отказываются от создания СМК (рисунок 1).



- 1 – подготовка большого количества документов
- 2 – большие финансовые затраты
- 3 – большие временные затраты
- 4 – большие затраты на поддержание сертифицированной системы качества

Рисунок 1- Причины отказа предприятий от создания и сертификации

В результате анализа, получены следующие данные:

- 22% опрошенных отказываются от создания и сертификации системы качества, соответствующей требованиям ИСО, в силу необходимости подготовки большого количества документов;
- 39% останавливают большие финансовые затраты на внедрение системы качества;
- 20% - большие затраты времени на внедрение системы качества и подготовку руководства;
- 19% озабочены большими затратами, связанными с поддержанием сертифицированной системы качества на должном уровне.

Всесторонний стратегический анализ управления качеством продукции в мукомольно-крупяной отрасли

Алтайского края, на основе данных первичной и вторичной информации позволил дать оценку объективной ситуации в области качества, сложившейся на настоящий момент на предприятиях региона:

1) Основной интерес к международным стандартам серии ИСО 9000 проявляют руководители крупных предприятий отрасли, т.к. главной целью их производственно-хозяйственной деятельности является стратегия развития, расширение рынков сбыта готовой продукции, завоевание ниши на мировых рынках производителей зерна и зернопереработки.

2) Управление качеством на средних и малых предприятиях, производящих мукомольно-крупяные изделия, сводится в основном, к контролю качества сырья и готовой продукции в соответствии с регламентирующими документами, действующими в отрасли.

3) Руководители малых предприятий считают внедрение и сертификацию систем качества по международным стандартам высокзатратным и долговременным проектом, не приносящим дополнительных финансовых средств, а, следовательно, малоэффективным.

4) Многие респонденты отметили свои предприятия как преуспевающие в области управления качеством готовой продукции, в то время как результаты испытаний выпущенной продукции этих предприятий говорят о существующих нарушениях технологических процессов и качества продукции и используемого сырья.

Таким образом, можно отметить, что на предприятиях зерноперерабатывающей отрасли Алтайского края назрели объективные и субъективные предпосылки по улучшению обеспечения качества продукции, дальнейшего совершенствования систем менеджмента качества, необходимости повышения конкурентоспособности продукции и предприятия на внутреннем и внешнем рынке.

Маргасова О.

## **ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БРЕНДИНГА ТЕРРИТОРИИ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

В современных условиях целые государства и регионы внутри этих государств находятся в постоянной конкурентной борьбе, основной целью которой является через освоение новых рынков и снижение издержек производства привлечение инвестиций, высококвалифицированных специалистов, возможность осуществления социально-экономической политики. Это возможно осуществить, проанализировав исторический ход развития территории, выявив положительные и отрицательные черты региона и страны, найдя уникальность и донеся данную уникальность до внешней среды, до общестственности.

В дальнейшем межгосударственная и межрегиональная конкуренция будет все более жестокой. Лидирующие позиции займут те, кто обладает востребованными ресурсами и умеют с выгодой для своего развития ими воспользоваться.

Безусловно, брендинг территории не появился сею секундой. Не смотря на то, что термин «брендинг территории» сформировался лишь в XXI веке, явление это существовало давно и уходит веками в историю. Еще наши далекие предки, стремясь создать благоприятные условия для привлечения ресурсов, интуитивно использовали те или иные стратегии продвижения территории. Такие стратегии условно можно было поделить на религиозные и светские.

Религиозный брендинг проявлялся через создание религиозного центра, что позволяло привлечь паломников, а увеличение числа церковных служащих сопровождалось созданием соответствующей инфраструктуры. В России происходили аналогичные процессы, святые мощи собирали пожертвования и привлекали верующих.

Многие города в мире известны под брендом университетских, так как первые университеты создавались на

базе монастырей, которые были центрами просвещения. Здесь мы можем увидеть эволюционное развитие бренда территории: если изначально территория служила местом паломничества, то с ростом престижности образования таким местом стал университет.

Светский брендинг территории основан на торговле. Ярмарки в Средние века привлекали купцов, служили центрами развлечений. На Руси ярмарки устраивали в местах, наиболее посещаемых окрестным населением, то есть возле церквей и монастырей. Монастыри иногда получали право целиком или частично оставлять себе ярмарочные и торговые пошлины, поэтому всеми возможными способами привлекали продавцов и покупателей. Все это вело к тому, что торговцы селились возле монастырей, возникали города.

В 16–18 века была заложена основа маркетингового позиционирования регионов, определившая нынешний образ территорий, выстроенная на специализации места (оренбургский платок, тульский самовар, гжельская керамика и т.д.). В этих случаях брендинг территорий стал побочным результатом создания качественной продукции (пряник первичен, а Тула вторична). Хотя отмечается, что в 95% аналогичных случаев уникальная продукция не ассоциируется с местностью [1].

Хотелось бы отметить, что брендинг территории носит и политическую подоплеку. Установление после Второй мировой войны биполярного миропорядка и обострение «холодной войны» обусловили разработку направления, тесно связанного с брендингом - в 1965 году американский дипломат Эдмунд Галлион впервые употребил термин «общественная дипломатия» для обозначения усилий правительства по продвижению национальных интересов за рубежом посредством прямого взаимодействия с населением другого государства. Радиосеть «Голос Америки» транслировала новости и джазовые концерты на территории всего третьего мира и в СССР, передавала могучий, привлекательный имидж американской свободы и расового равенства.



В настоящее время конкуренция стран за человеческие ресурсы как основу благополучия (а это интеллектуальная собственность, продукты труда рабочей силы, возможность реализации финансовых средств, увеличение налогооблагаемой базы) ведет к необходимости создания привлекательных образов стран и городов, что является основным направлением современных стратегий развития территории. Для успешного существования каждое место должно выработать комплекс предложений и преимуществ, которые могли бы соответствовать ожиданиям большого числа посетителей, местного населения и работников, бизнеса и промышленности, экспортных рынков [2].

#### **Список используемой литературы**

1. Хамадиева А.И. Актуальные подходы к пониманию лояльности для территориального маркетинга, ж. «Маркетинг в России и за рубежом», 2013, №6, с. 89-97;
2. Region Brand Национальный брендинг и брендинг территорий, интернет-ресурс: <http://region-brand.ru/photo/item/121-vodokanal>.

Маргасова О.

#### **КЛАСТЕРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

Традиционный маркетинг (маркетинг предприятий) выстраивается на двух основах:

1. Производимому товару нужно придать уникальную потребительскую характеристику, выгодно отличающую его на рынке среди аналогичных товаров конкурентов.
2. Характеристика должна быть трудно преодолимой для конкурентов-производителей.

Именно этот базис традиционного маркетинга можно спроектировать и на маркетинг территорий, под которым понимается деятельность государственных органов и частных

структур, направленная на выявление уникальных характеристик территорий с целью привлечения к ним внимания заинтересованных сторон (инвесторов, квалифицированных рабочих и т.д.) [2].

Кластерная модель была предложена профессором Гарвардской школы бизнеса М.Портером в середине 1990-х гг. как наиболее совершенная форма достижения конкурентных преимуществ компаний, отраслей и регионов. В мире существует более 2000 кластеров, большая половина которых приходится на Европу. Всего кластерами было охвачено 38 секторов экономики, начиная от авиационно-космической промышленности и землепользования и заканчивая биофармацевтикой и финансовым сектором.

По сравнению с другими организационно-пространственными формами экономики кластеры трактуются как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности компаний, отраслей, регионов, дающий преимущества. Отмечается, что компании, состоящие в кластере, показывают высокую конкурентоспособность (наиболее это заметно на международных рынках), противопоставляя стабильность своего функционирования деятельности транснациональных компаний и устойчивости вертикально интегрированных холдингов.

Как и любая организационная форма кластеры имеют этапы развития. Это зарождение кластеров, стабильное функционирование кластеров, распад кластеров и ренессанс (возрождение) кластеров [3].

Развитие Алтайского края основывается на необходимости изменений в хозяйственном и социальном укладе, которые смогут обеспечить четкое позиционирование роли и места региона в России и на международных рынках, формирование более конкурентоспособной экономики и кардинальное повышение на этой основе уровня и качества жизни населения.

В Стратегии социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 года на основе преимуществ

региона выделяют основные стратегические направления и приоритеты развития края, уделяя особое внимание кластерам:

1. Туристический кластер (Федеральный общесибирский курортно-бальнеологический и медицинский центр; всероссийский центр активного и спортивногорно-ландшафтного туризма и отдыха; регион туризма общероссийского и международного значения: сибирский игорно-развлекательный центр);

2. Агропромышленный кластер (зернопродуктовый; молочный; мясной; сахарный и масленичный) [1].

Однако следует отметить, что до настоящего момента исследования социально-экономического пространства России на предмет наличия в этом пространстве функционирующих кластеров показывают их отсутствие в России. Попытки создания (зарождения) кластеров для многих регионов закончились неудачами, а разработки кластерных программ постепенно угасают. Однако некоторые преимущества кластеров были использованы, а именно:

- по кластерной методике оценки предпринимательского климата был составлен рейтинг конкурентоспособности регионов;

- проведены маркетинговые исследования и опросы российского бизнеса;

- организовано большое количество круглых столов, семинаров, конференций, на которых обсуждались существующие проблемы, препятствующие функционированию бизнеса в российских условиях, в частности проблемы инфраструктуры и слаборазвитого бизнеса [3].

#### **Список используемой литературы**

1. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 года;

2. Беляев В.И. Маркетинг территории и преодоление депрессивного состояния регионов России, ж. «Вестник Томского государственного университета», 2008, №3, с. 46-61;

3. Сомова Е.Ю. Создание кластеров как средство повышения конкурентоспособности, ж. «Маркетинг в России и за рубежом», 2011, №1, с. 65-73.

Замятина М. С.

### **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры М

В настоящее время инновационный бизнес является наиболее динамичным сектором экономики. Срок разработки и принятия решений в этом бизнесе – наиболее короткий. Ведь тот, кто выходит на рынок первым с новой разработкой получает значительную долю рынка и прибыли.

На сегодняшний день большинство конкурирующих фирм технически оснащены примерно одинаково, они используют схожие приемы и методы маркетинга и организации производства, поэтому в конкурентной борьбе основное различие между инновационными компаниями заключается в персонале и системе управления им.

“Управление персоналом” — одна из четырех технологий определения роли кадров в производстве: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком [1].

Под «управлением персоналом» при принятии решений следует понимать специфическую функцию управленческой деятельности, в пределах которой осуществляются определение потребностей в персонале, обеспечивается организация персоналом, осуществляется его развитие его, мотивация результатов его труда и поведения, проводится правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

К участникам принятия решений относительно персонала относятся не только принимающий решения менеджер и соответствующий работник, но и представители работодателей (например, профсоюзы), уполномоченные

третьи лица (например, учреждения повышения квалификации). При этом предоставление работы на предприятии следует рассматривать как использование потенциала людей, направленное на производство товаров и оказание услуг.

Ключевой персонал малых и средних инновационных предприятий - научные сотрудники, деятельность которых и обеспечивает инновационность предприятия. Управление этой категорией сотрудников имеет значительные специфические особенности (как в организации труда, так и в мотивации). При этом необходимо учитывать следующую типологию научных сотрудников, представленную в таблице 1.

Таблица 1 - Типы и характеристика научных сотрудников

Тип научного сотрудника	Краткая характеристика
«Классический ученый»	Процесс познания для такого ученого ценен сам по себе и является способом самореализации
«Прагматик»	Особенность такого ученого - реалистичные взгляды на науку и ее роль в обществе. Он стремится сочетать научное творчество с приобретением материальных благ. Научный труд воспринимается как достойное средство достижения других жизненных целей, а не как самоценная деятельность.
«Карьерист»	Особенностью этого ученого является честолюбие, стремление карьерного роста. Научная деятельность для него - это инструмент достижения высокого положения в разного рода структурах.

Решения относительно персонала характеризуются целенаправленным воздействием на него, обеспечивающим руководство; формированием системы (состав, использование, оплата труда персонала, информация о персонале).

При этом следует учитывать следующие особенности кадровых решений:

- ✓ носят индивидуальный, личностный характер;
- ✓ часто носят интуитивный характер, строятся на логическом обосновании и опыте менеджера;
- ✓ характеризуются высокой степенью неопределенности и риска;
- ✓ должны быть документально оформлены, должны приниматься в соответствии с нормами государственного права и нормативными актами предприятия (правилами внутреннего Трудового распорядка, должностными инструкциями и т.п.);
- ✓ оказывают значительное влияние на эффективность функционирования предприятия, играют определяющую роль в обеспечении его конкурентоспособности.[2]

Осознавая важность кадровых решений в деятельности всего предприятия в целом, целесообразно определить критерии принятия данных решений. Так, критерии принятия решений относительно кадров можно подразделить на:

1) Критериями эффективности (расходы на персонал). В качестве таковых выступают производительность труда, качество продукции, время производства.

2) Критерии оценки можно определить как факторы, определяющие социально-психологический климат в коллективе, обучение и развитие сотрудника, продвижение по службе и т. п.

3) Ограничения в принятии решений по персоналу – предписания трудового права (правила приема и увольнения, нормы охраны труда и т. п., действующие на предприятии).

Эффективное функционирование системы принятия решений в сфере персонала достигается согласованностью интересов на государственном уровне (трудовое законодательство, нормы), тарифном уровне (работодатели, профсоюзы) и производственном уровне (закон о предприятии)[3].

В экономически развитых странах решения в сфере кадров все больше приобретают форму коллективной оценки фактического положения дел. При этом принятие решений отличается комплексностью оценки факторов, формирующих

кадровую ситуацию, основывается на юридических нормах законов и на праве участия сотрудников в принятии решений.

В российской практике вопросы, касающиеся управления персоналом, решают специалисты соответствующих подразделений (отдел кадров, отдел по работе с персоналом) и руководители служб, в которые требуется новый работник.

Наиболее часто применяемые методы, используемые в процессе реализации конкретных задач, представлены в таблице

Таблица 2 - Методы управления персоналом

Направления кадровых решений	Некоторые методы и средства принятия кадровых решений	Особенности реализации методов и средств принятия кадровых решений на инновационных предприятиях
Планирование потребности в персонале	Методы планирования по общей потребности по объемы продаж на одного работника, по прибыли до уплаты налогов; Методы планирования потребности по категориям: по числу рабочих мест, по штатному расписанию; и др.	На инновационном предприятии строится по упрощенной схеме или вообще не применяется как специальная процедура.
Набор кадров	Обращение в биржи труда, центры трудоустройства; Использование	Наем персонала инновационного предприятия производится по личным рекомендациям

	неформальных связей, презентации, PR-акции; и др.	работающих сотрудников (личные или научные связи).
Отбор кадров	Тестирование Собеседование и др.	Из процедур отбора, как правило, используются собеседование и испытание.
Адаптация новых сотрудников	Наставничество	Официальные процедуры адаптации упрощены до личного контроля и собеседований руководителя, реальная адаптация происходит путем естественного «врастания» нового сотрудника в коллектив.
Аттестация и оценка персонала	Установление стандартов и нормативов; Оценка на основании письменных характеристик; и др.	Оценка в основном производится неформально на основе ряда критериев (уровень профессиональных знаний, готовность к работе, преданность предприятию и «идея»).
Организация обучения и повышения квалификации	Стажировки; Смена работы, рабочего места, ротация; и др.	В виду ограниченности финансовых ресурсов используются краткосрочные семинары по повышению квалификации
Мотивация персонала	Методы материального стимулирования (премии, бонусы,	К основным формам признания достижений персонала инновационных



	повышение зарплаты); Методы морального стимулирования (должностное продвижение, признание, благодарности и др).	предприятий относят: одобрение со стороны руководства, высокую оценку со стороны коллег-специалистов, доверие-поощрение дополнительной работой, доступ к информации, возможность творческой работы и самореализации, продвижение, карьерный рост, самосовершенствование.
--	--	--

Каждый используемый метод должен способствовать принятию такого решения относительно персонала, которое будет соответствовать кадровой стратегии, согласованной со стратегией организации.

Таким образом, управление персоналом на инновационных предприятиях занимает ключевое место в управлении предприятием, а высокопрофессиональные кадровые решения создают условия для повышения эффективности его функционирования. Ведь если организация решила стимулировать инновационную деятельность, то во многом результат будет зависеть от того, как привлекут к этому работников.

#### **Список используемой литературы**

1. Агарков, С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика / Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. – М.: Издательство "Академия Естествознания", 2011. – 243 с.
2. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504с.
3. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева,

Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 383 с.

4. Ременников, В.Б. Управленческие решения: учебное пособие / В.Б. Ременников.- Издательство: МИЭМП , 2010. – 141 с.

Бехтер Е.Е.

#### **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры М

Принятие решений - это одна из главных ролей менеджера. Менеджеры любого уровня вовлечены в процесс принятия решений для самих себя, для подчиненных, для организации. Менеджеру в любой момент может понадобиться согласовать дату поставки товара, подобрать людей для выполнения работ, разобраться с заявлением на отпуск своего подчиненного, определить приоритетность своих дел, наметить повестку дня для совещания, выделить и рационально распределить ресурсы – эти и другие решения приходится принимать ему ежедневно. От качества принятия этих решений зависит эффективность его работы как руководителя. Принятие одних решений требует от него предпринимательских способностей, при принятии других он выступает в качестве бюстителя порядка или распределителя ресурсов [2].

Организационное решение может быть техническим, экономическим и социальным.

Особо следует выделить категорию «управленческие решения» - это решения связанные с выполнением управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Эти решения могут реализовываться в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции, проекта, плана.

Управленческое решение как процесс - это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного

варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения и информирование инициатора решения[4].

Актуальность данной статьи в том, что в современном мире очень важны каждые принятые решения, от них зависит дальнейшее развитие и будущее. Эта статья помогает в разработке принятия правильного решения, в ней систематизированы этапы и какими методами можно достичь наилучшего результата.

Принятие стратегических решений как сфера деятельности. Вершиной деятельности наемного менеджера-профессионала является принятие решений, реализация которых способствует достижению поставленных целей и повышению эффективности функционирования организации. При этом особое значение имеет принятие стратегических решений.

Стратегия должна быть максимально ясной. (Например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственной графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала).

Управленческое решение как процесс - это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения и информирование инициатора решения[1].

При принятии решений следует учитывать два момента: первый - принимать решения, как правило, сравнительно легко, однако трудно принять качественное решение; второй – принятие решения - это психологический процесс.

Таблица 1 – Методы, применяемые при принятии управленческих решений

Этапы	Методы, применяемые на этом этапе
1. Этап диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев	1. Методы ситуационного анализа <ul style="list-style-type: none"><li>• Кейс-метод</li><li>• «Мозговая атака»</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Двухтуровое анкетирование</li> <li>• Факторный анализ</li> <li>• Многомерное шкалирование.</li> </ul> <p>2. Методы моделирования</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модели теории игр</li> <li>• Модели теории массового обслуживания</li> <li>• Модели управления запасами</li> <li>• Имитационное моделирование.</li> <li>• Экономический анализ</li> <li>• Оптимальное линейное программирование</li> <li>• IDEF-моделирование</li> </ul>
2. Этап определения альтернатив	<p>Метод «мозговой атаки»  Морфологический анализ  Методы ассоциаций и аналогий.  Методы контрольных вопросов  Метод коллективного блокнота  Метод «матриц открытия».</p>
3. Этап оценки альтернатив	<p>Методы многокритериальной оценки  Методы экспертной оценки  Экспертные методы  Фактографические методы  Комбинированные методы</p>
4. Этап выбора, реализации решения и оценки результата	<p>Функционально-стоимостный анализ  Метод цепных подстановок  Метод цепных подстановок</p>

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе;
- направлены на перспективные цели предприятия;
- направлены в будущее и являются неопределенными по своей природе;
- субъективны по своей природе;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия[3].

#### **Список используемой литературы**

1. Балабанов А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика.- С.-Пб.: Питер, 2010.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2009 – 832 с.
3. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов.- М.: Русская деловая литература, 2012.
4. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения 4-е издание.- М.: Омега, 2009.-383с.

Герасимова А. А.

#### **ПРИНЯТИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры М

В настоящее время инновационный бизнес является наиболее динамичным сектором экономики. Срок принятия решений в этом бизнесе – один из самых коротких – первый, кто выходит на рынок с новой разработкой получает значительную долю рынка и прибыли.

Среди множества проблем современного менеджмента одной из важнейших является разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Причем эта проблема имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы

потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении [4].

Инновация - это нововведение, изменение. Любая инновация – результат принятия решения или целой серии решений.

Инновационные решения – решения, направленные на формирование благоприятного инновационного климата на предприятии и реализацию конкретных инновационных проектов, имеющие нестандартный характер, а так же связанные с высокой степенью риска и неопределенности, большими затратами ресурсов [3].

Выделяют следующие основные факторы, влияющие на принятие решений в инновационной деятельности:

- цель деятельности и степень централизации управления;
- место расположения предприятия;
- специализация и организационно-правовая форма предприятия;
- политико-правовая среда в сфере регулирования инноваций;
- организационная культура предприятия;
- особенности рабочих групп, творческая активность и опыт лидера;
- организационно-методическое сопровождение инновационных целевых программ и источники их финансирования;
- инновационный потенциал предприятия и квалификация персонала.

Основная цель управления инновационной деятельностью – повышение эффективности деятельности, конкурентоспособности предприятия, путем обновления продукции, технологии, введения организационно-экономических изменений.

В ходе деятельности по управлению инновациями принимаются решения в области:

- проведения единой инновационной политики;
- рассмотрения проектов инноваций;

- разработки планов и программ инновационной деятельности;
- организации мониторинга и наблюдения за ходом разработки инновации и ее внедрения;
- координации инновационной деятельности в функциональных и производственных подразделениях;
- обеспечения финансовыми и материально-техническими ресурсами;
- обеспечения квалифицированными кадрами для разработки инноваций;
- создания целевых групп для комплексного решения инновационных проблем.

Решения, принимаемые в области управления инновационной деятельностью имеют свои особенности, заключающиеся в том, что они:

- имеют высокую степень неопределенности и риска и принимаются, как правило, на высшем уровне управления;
- способствуют интеллектуализации трудовой деятельности, повышению ее наукоёмкости;
- практически не поддаются стандартизации, поскольку проблемы, на решение которых они направлены, нестандартны;
- оказывают сильное влияние на развитие и эффективное функционирование предприятия;
- зачастую влекут за собой возникновение сопротивления;
- требуют новейших достижений науки и техники и связаны с повышенными затратами ресурсов.

Эффективность малых инновационных фирм в виде основания того или иного нововведения чаще бывает выше, чем у крупных фирм. Это обусловлено особенностями малых предприятий и их преимуществами при выделении научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Небольшие предприятия занимаются разработкой и освоением нововведений в тех областях, которые кажутся для крупных фирм или неперспективными, или слишком рискованными.

Особенностями процесса принятия решений в малых и средних инновационных предприятиях являются:

- сложность этапа получения и отбора информации;
- затрудненность использования точных методов принятия решений;
- доминирование эвристических, приближенных методов принятия решений [1].

Управленческие решения в инновационной деятельности должны основываться на научном подходе, всестороннем анализе вариантов и альтернативности выбора. К управленческим решениям предъявляются требования целевой направленности, обоснованности, адресности, директивности, обеспеченности ресурсами и т.д.

В процессе разработки и реализации инноваций используются следующие методы принятия решений [2].

Деятельность менеджеров по управлению инновациями носит творческий интеллектуальный характер, а принимаемые управленческие решения нацелены на устойчивое инновационное развитие для обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночных отношений.

Существуют следующие типы управленческих решений в инновационном менеджменте:

- первый уровень определяется как рутинный тип решений, который требует наличия и развития таких ключевых навыков, как неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство и контроль, мотивация. Например: главное отделение компании разработало процедуры, предусматривающие почти все возможные обстоятельства, включая нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Менеджерам остается только следовать этим предписаниям. Если возникает непредвиденная ситуация, то необходимо обратиться к вышестоящему руководителю;

- на втором уровне тип решений называется селективным и требует следующих ключевых навыков: установление целей, планирование, анализ развития и информации. Например, руководитель производственного отдела работает в довольно



свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных возможностей. Это - качество, кадры, ресурсы, отношения между рабочими и многое-многое другое. Решений много - надо выбирать то, что приведет к успеху. Менеджер должен чувствовать ситуацию, чтобы соответствующим образом действовать;

- третий уровень характеризуется адаптационным типом решений, требующим наличия таких ключевых навыков, как идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп и анализ возможного риска. На этом уровне возникают дополнительные трудности, так как здесь менеджер должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Возьмем, например, отдел маркетинга. Здесь задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи, касается ли это поисков новых подходов к рекламе или разработки новых путей сбыта продукции;

- четвертый уровень - это инновационный тип решений. Здесь важны такие ключевые навыки, как творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие. Для примера возьмем менеджера исследовательского центра, который должен создать что-то новое, выдающееся. В такой ситуации руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует способности мыслить нестандартно;

- пятый уровень - принятие решений в кризисных ситуациях. К сожалению, очень часто компании, фирмы попадают в кризисные ситуации. И важной особенностью решений, принимаемых в кризисных ситуациях, является наличие в них значительной доли риска. Поэтому для улучшения качества решений в условиях кризиса необходимо проводить также так называемый «анализ риска»: выявление возможных вариантов решения конкретной проблемы и определение наличия риска в имеющихся вариантах.

Принятие решений является заключительной процедурой в инновационном менеджменте. Несмотря на важное значение многих функций менеджмента, именно решения приводят к возможным положительным и отрицательным результатам. Процедура принятия решения требует от менеджмента полноты информации, максимальной компетентности менеджера и характеризуется принятием риска и ответственности.

#### **Список используемой литературы**

1. Агарков, С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика / Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. – М.: Издательство ["Академия Естествознания"](#), 2011. – 243 с.
2. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 383 с.
3. Орлов, А.И. Менеджмент: учебное пособие / А.И. Орлов. – М.: Издательство "Изумруд", 2003. – 312 с.
4. Ременников, В.Б. Управленческие решения: учебное пособие / В.Б. Ременников.- Издательство: МИЭМП, 2010. – 141 с.

Кравченко Ю.И

#### **ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности, так как ни одна организация не обходится без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Процесс принятия решения является «центром», вокруг которого вращается жизнь всей организации.

Есть несколько подходов к операционализации принятия управленческого решения. Наиболее удачным является подход, представленный исследователями М.Х. Месконом и Ф.Хедоури, - это пятиэтапный процесс, за которым следует реализация решений и обратная связь.

Практика разработки и принятия управленческих решений в каждой организации имеет свои особенности, обусловленные характером и спецификой деятельности, ее структурой, действующей системой коммуникаций. Кроме того, отрасль экономики, в рамках которой функционирует предприятие, существенным образом влияет на процесс управления этим предприятием и все управленческие решения, принимаемые на уровне руководства. Таким образом, весь хозяйственный комплекс условно можно выделить две основные сферы: производственная сфера (промышленность, сельское хозяйство, строительство и т.д.); непроизводственная сфера, представленная в виде предоставления услуг.

Необходимо заметить, что промышленное производство является важнейшей отраслью экономики, в связи, с чем управление производством на предприятии можно определить, как совокупность процессов анализа, планирования, реализации и контроля программ, направленных на выполнение следующих основных задач:

- 1) формирование «портфеля заказов»;
- 2) определение ассортиментной структуры производимой продукции;
- 3) ценообразование на производимую продукцию;
- 4) определение потребности в материальных ресурсах для нужд снабжения;
- 5) выбор поставщиков материальных ресурсов и товаров;
- 6) выбор перевозчика и организация транспортировки продукции;
- 7) формирование и управление запасами;

Управленческие решения в сфере производства отличаются от решений по реализации функций маркетинга, управления персоналом, финансов и т. д. Главным отличием принятия

решения в производственной сфере в отличие от других является то, что производственная функция взаимодействует с рядом вспомогательных: управления персоналом, финансов, закупок, распределения, производственного инжиниринга, технического обслуживания, связи с общественностью и, соответственно, имеет большую взаимосвязанность с ними.

Такая сфера деятельности, как промышленное производство с позиции принятия управленческих решений характеризуется важными особенностями:

- высокая значимость технико-технологического оснащения производства;
- высокие требования к своевременности производства, учету характеристик спроса и обязательств по доставке потребителям;
- применение автоматизированных систем управления производством;
- важность решения о месторасположении производства;
- необходимость выбора типа планировки производства (линейная, поточная, фиксированная позиционная);
- необходимость применения социально-технического подхода;
- эффективность производства определяется как частное от деления рыночной стоимости производимого выхода на сумму всех затраченных организацией входов (ресурсов).

Кроме того, необходимо отметить и ограничения, которые возникают у субъектов управления в процессе принятия решений. Для производственной сферы этими ограничениями могут служить: 1) ограниченные объемы финансирования; 2) производственные мощности, которыми располагает предприятие; 3) ограниченность материально-технических запасов; 4) низкий уровень развития отечественного послепродажного и комплексного профилактического обслуживания; 5) жизненный цикл изделия; 6) недостатки оперативного управления производством; 7) комплексность и многоаспектность проблем управления производительностью промышленного производства.

Процесс принятия управленческих решений неразрывно связан с использованием методов принятия управленческих решений. Разнообразие методов очень много, на предприятиях промышленности используются:

1) Эвристические, основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Преимущество заключается в том, что решения, как правило, принимаются оперативно. Недостатком является то, что метод базируется, как правило, на интуиции, которая не гарантирована от ошибок, т.е. довольно высока вероятность ошибок.

2) Метод «мозговой атаки», «мозговой штурм». В ходе «мозговой атаки» предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

3) Метод «Кингисе» (Кубышкин) – японская кольцевая система принятия решения, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект новации.

4) Наиболее активно используются количественные методы, в числе которых: линейное моделирование, динамическое программирование, теория игр (моделирование таких ситуаций, принятия решений которых должны учитывать не совпадения интересов подразделений), имитационные модели.

Кроме того, актуальным является внедрение инновационных методов управления. Одним из таких методов является контроллинг. Контроллинг представляет собой систему управления предприятием, направленная на достижение всех поставленных целей (краткосрочных, долгосрочных), основанная на получении всей необходимой и достаточной информации для принятия управленческих решений. Целью создания подобной системы является обеспечение аналитической и информационной поддержки подготовки принятия решений по основным финансово-экономическим вопросам топ-менеджерами и менеджерами среднего звена предприятия на основе статистического анализа и прогнозирования финансовых (экономических) показателей.

Очековская. Л.Н

### **ИННОВАЦИИ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

Большинство этапов вновь созданных, активно функционирующих и заканчивающих свое существование организаций связаны с различными моментами успешного или неуспешного, активного или пассивного, научно обоснованного или «слепого» внедрения инноваций, или нововведений. Уровень, широта и глубина инноваций, учет внутренних и внешних переменных организации многом определяют успех нововведений. При этом если внешние переменные успеха часто отражают стабильность либо нестабильность экономической системы или конкретной ситуации, то, поскольку организации представляют собой системы, созданные людьми, внутренние переменные являются результатом решений, принимаемых руководителями и сотрудниками организаций.

Существует целая область научных знаний «инноватика», в которой есть большой психологический раздел.

В связи с психологическими проблемами внедрения нововведений назовем имена таких отечественных исследователей, как Н.И. Лапин, В.Ф. Галыгин, Е.Т. Гребнев, Ю. Воогаайд, А.И. Пригожий, Н.А. Ильина, О.С. Советова, зарубежных – К. Денис, Т. Питере, Р. Уотермен, Н. Тичи, М. Деванна.

Инновационный процесс затрагивает, как правило, цели, структуру, задачи, технологию и человеческие ресурсы организации, которые мы называем внутренними взаимосвязанными переменными, и именно они являются предметом внимания психолога, работающего в области внедрения инноваций в различных организациях.

Инновация – это процесс внедрения нового в различные сферы организационной и общественной деятельности, производства и промышленности. Этот процесс

непосредственно связан с научно-технической революцией, которая предполагает существенные изменения в активно развивающихся компаниях каждые 4-5 лет.

Причины необходимости нововведений определяются проблемной ситуацией, а именно:

- заказом, приказом;
- снижением качества, эффективности труда в организации и на производстве;
- стремлением к самосовершенствованию;
- новыми обстоятельствами, условиями деятельности, эксплуатации.

Что же такое «инновация», или «нововведение»? Это процесс качественного изменения чего-либо, а также результат этого изменения – новшество. Это изменение одного или нескольких элементов социотехнической системы организации, направленное на повышение эффективности ее деятельности и воспринимаемое субъектом усвоения (работником организации, членом трудового коллектива, предприятием в целом) в качестве значимого и нового, например изменение в технологических процессах, кадровой структуре, оплате труда, численности персонала и т.д.

Любое нововведение имеет как технические, так и психологические последствия, и стоит без сомнения согласиться с Р.Л. Кричевским в том, что «традиционно нововведения принято рассматривать как некое безусловно положительное в жизни организации (или общества) событие. А между тем исторический и чисто житейский опыт свидетельствует, что это далеко не так. Отнюдь не все нововведения суть благо для людей, даже если и быть во благо – их предназначение». В связи с этим становится понятной чрезвычайно важная роль социально-психологических факторов при внедрении нововведений. Для психологов это выражается в решении задачи обеспечения «психологического сопровождения» инноваций, которое позволяет с наименьшими потерями преодолеть барьеры нововведений.

Классификаций нововведений по типам довольно много. Нововведения могут быть радикальные и модифицирующие; продуктивные, технологические, социальные. Согласно достаточно общей классификации, представленной в работе Н. А. Ильиной, нововведения могут быть:

- предметно-целевыми (направленные на производство и разработку новой продукции). С психологической точки зрения они в наибольшей степени характеризуются ожиданием усложнения работы;

- технико-технологическими (новые средства производства и новые технологии). От такого рода нововведений сотрудники организаций негативного ожидают меньше всего;

- организационно-управленческими (разработка и применение новых организационных структур и методов управления трудовым коллективом);

- социально-экономическими (социальная разработка и применение новых экономических механизмов функционирования предприятия).

Два последних типа нововведений вызывают наибольшее число негативных ожиданий и последствий и чаще всего оканчиваются неудачей, причинами которой могут быть:

- стремление любой организации к стабильности;
- неспрогнозированное влияние изменений в одной структуре на изменения в другой;

- влияние нововведений не только на формальную структуру организации, но и на неформальную, и, как следствие этого, негативный настрой сотрудников по отношению к нововведениям.

Нововведения с выраженным социальным аспектом по сравнению с материально-техническими нововведениями отличаются:

- более тесной связью с конкретными общественными отношениями, деловой культурой. Показано, что одни и те же новшества могут по-разному проявлять себя в различных странах и даже регионах;



- социальные нововведения имеют большую сферу применения, т.к. внедрение новшеств затрагивает и управленческую, экономическую и др. сферы;

- существует сильная зависимость использования новшества от групповых и личных качеств пользователей;

- в социальных нововведениях не столь очевидны и доказательны преимущества, как в случае с техническими нововведениями. Существует сложность с подсчетом их эффективности;

- наличие у социальных нововведений своей цены. Расходы денежных средств могут быть относительно небольшими, но это не означает подлинной дешевизны. «Стрессовые» точки обнаруживаются в социальных нововведениях чаще, чем в технических.

Нововведения любого типа обычно затрагивают значительное количество работников предприятия.

В связи с этим выделяются основные ролевые позиции:

- постановщик проблемы,
- инноватор,
- инициатор,
- разработчик,
- эксперт,
- изготовитель,
- организатор,
- пользователь.

Этот набор ролевых позиций зависит от содержания и масштаба нововведений и. полностью встречается очень редко. Обязательными являются две позиции: организатор и пользователь. Некоторые позиции могут совпадать в одном лице. В то же время инновационная позиция и функциональное место работника могут не совпадать. Как правило, основным реализатором инновационного процесса является руководитель предприятия, и его поведение в таком случае отражает стандарты инновационного поведения – стремление быть первым, а значит, и предприимчивым, давать свободу действий творческим, талантливым сотрудникам и поддерживать

энтузиастов. Поэтому главное в инновационном поведении руководителей – развитие у сотрудников мотивации инноваторов.

В большинстве своем инновации противоречивы, поскольку, как правило, нет абсолютной уверенности в том, что они окажутся оправданными. Иногда отсроченные негативные последствия инновации вполне перекрывают ее положительный эффект. Поэтому инновация нередко выступает как объект конфликта.

Инновационный конфликт можно трактовать как противодействие между сторонниками нововведения (новаторами) и противниками (консерваторами), что сопровождается переживаниями отрицательных эмоций по отношению друг к другу.

Проблеме оценки сущности данных конфликтов и возможных путей их устранения посвящен данный доклад.

В настоящее время глубокому всестороннему исследованию инновационных процессов в экономической науке уделяется большое внимание. Вопросы степени влияния инноваций на продолжительность инновационных процессов, цикличность возникновения инновационных конфликтов рассматривались в трудах С. Кара-Мурзы, Н. Кондратьева, Г. Менша и др. [1]

Так как в вопросах повышения эффективности деятельности инновации являются неизбежным процессом, чем значительнее при их реализации организационные изменения на предприятиях, тем сильнее заявляют о себе психологические охраняемые механизмы сотрудников. Эти механизмы запускают процесс, противоположный изменениям – сопротивление, которое является причиной конфликта.

Вероятность конфликта во время введения инновации растет пропорционально масштабности инноваций. Масштабные инновации включают большое количество людей с различными интересами в инновационный процесс, что увеличивает частоту конфликтов. Радикальность инноваций повышает вероятность и остроту конфликтов. Быстрый процесс

инноваций, как правило, сопровождается возникновением конфликтогенов.

В процессе инновационного конфликта новаторы рассчитывают на улучшение работы предприятия и личной жизнедеятельности в результате внедрения инновации. Консерваторы опасаются того, что жизнь и работа станут хуже. Позиция каждой из этих сторон может быть достаточно обоснованной. В борьбе новаторов и консерваторов могут быть правы и те, и другие.

Большинство конфликтов (66,4%) между новаторами и консерваторами происходит во время осуществления управленческих инноваций, каждый шестой - педагогических, а каждый десятый - материально-технических инноваций. Чаще всего (65,1%) эти конфликты возникают на стадии внедрения новшеств [2].

Как правило, лишь 25% сотрудников предприятий позитивно принимают инновации с самого начала, 50% занимают выжидательную позицию, а остальные 25% – сопротивляются новому. Чтобы снизить сопротивление, необходимо вовлекать сотрудников в инновации в той или иной роли на ранних этапах процесса.

Одним из ключевых факторов успеха и неудачи при внедрении инноваций является скорость. Планирование изменений предполагает определение сроков и бюджета, распределение ответственности. Очень часто из-за отсутствия постоянного мониторинга по ключевым показателям, позволяющего понять, как идет процесс внедрения, инновации затягиваются. И чем больше растягивается инновация, тем меньше шансов на то, что она будет успешна.

Основными противоречиями в ходе реализации инноваций являются:

- нерациональное использование уже созданного производственного и финансового потенциалов предприятий;
- отсутствие эффективного опыта в области маркетинга и рекламы при наличии множества высокотехнологичных заделов в различных областях;

- относительная неадекватность в налаживании деловых связей между потенциальными инвесторами и потребителями инвестиций;

- наличие высокой степени системного инвестиционного риска.

Выявленные проблемы обуславливают определение приоритетов механизма регулирования инновационного процесса на принципах открытости информации, самостоятельности и компетентности и др. Затянувшиеся при реализации инновации опасны. Необходимо осуществлять регулярный мониторинг того, как идут инновационные процессы, и сохранять высокий темп их внедрения. Одной из проблем, сопровождающих любые изменения, является информационный вакуум, поэтому регулярное информирование сотрудников о ходе преобразований является ключевым фактором успеха инновационных процессов на предприятиях.

#### **Список используемой литературы**

1. Кара-Мурза С. Куда идет Россия. Белая книга реформ / С. Кара-Мурза, С. Батиков, С. Глазьев. – М.: Политкнига, 2008. – 448с.

2. Сироткин С.В. Совершенствование методов прогнозирования в инновационной деятельности / С.В. Сироткин // Управление общественными и экономическими системами, 2006. - №2.

Бехтер Е.Е.

#### **РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры М

Внедрение инноваций все больше рассматривается российскими компаниями как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Поэтому предприятия, преодолевая экономические трудности, начинают

своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Однако достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы среди более широкого круга предприятий в ближайшее время представляется проблематичным. Причиной тому служит, в первую очередь, отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности в рыночных условиях. Сказывается и новизна проблемы в условиях рынка, а также проблема отсутствия общепринятой терминологии и классификации в области инновационной деятельности.

Актуальность осуществления технологических разработок обусловлена двумя группами изменений в среде функционирования предприятия, имеющих отечественную и международную природу. На предприятия оказывает давление внешний и внутренний рынок. Это давление выражается в изменении поведения потребителей; развитии рынков товаров и услуг и, как следствие, усилении конкуренции; общемировом развитии новых разнохарактерных технологий; глобализации спроса и предложения.

Изменение требований покупателей к качеству товаров и услуг, возрастающее многообразие новой продукции с одновременным сокращением времени ее выведения на рынок, усиление конкуренции, вызывают необходимость адекватного реагирования со стороны товаропроизводителей на изменения внешней среды. Важным побудительным мотивом для разработки инноваций является желание и стремление руководства вести стратегическую деятельность вообще и осуществлять инновационную в частности.

Другим основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг.

Также, для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия,

который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая:

интеллектуальные (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа предприятия); материальные (опытно-приборная база, технологическое оборудование, ресурс площадей);

финансовые (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, грантовые); кадровые (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт управления проектами);

инфраструктурные (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел, отдел конкурентной разведки);

иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии, который в данном случае можно определить, как «меру готовности» выполнить поставленные цели в области инновационного развития предприятия.

Следующим шагом на пути к организации инновационной деятельности на предприятии должна стать выработка инновационных целей. Такими целями могут быть: повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и т.п. на основе использования новых технологий.

Основное назначение инновационного подразделения в компании заключается в проработке различных научно-технических идей по достижению поставленной инновационной цели. На основе таких идей разрабатываются и принимаются технические решения. В виде отчета эти решения могут использоваться как техническое задание для инновационного

проекта, т.е. комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и распространение нового вида продукции или технологии.

По своей научно-технической значимости и новизне выделяют базисные и улучшающие идеи, решения и проекты, а также псевдоинновации. К базисным относят инновации, которые реализуют крупные научно-технические разработки и становятся основой формирования технологий нового поколения, не имеющих аналогов в отечественной и мировой практике. Улучшающие инновации реализуют мелкие и средние изобретения, усовершенствующие технологию изготовления и/или технические характеристики уже известных товаров. Псевдоинновации направлены на частичные, чаще декоративного характера (форма, цвет) изменения устаревших поколений техники и технологии, которые по своей сути тормозят технический прогресс.

За этим разделением стоят два типа инновационных процессов: пионерный и догоняющий. Стратегия «пионера» или «первопроходца» означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или данном регионе. Стратегия «последователя» менее опасна, но и доходы соответственно у таких компаний тоже ниже.

Наиболее эффективным и менее рискованным решением считается создание инновационного портфеля, состоящего из определенного набора продуктов-лидеров и продуктов-последователей. Результатом этого этапа должна стать выработка инновационных проектов по достижению отобранных инновационных решений. Период времени между появлением новации и ее воплощением называется инновационным лагом. Процесс от зарождения идеи и создания нового продукта до снятия его с производства в связи с устареванием принято называть процессом управления ассортиментом выпускаемой продукции.

Когда на рынке появляется новый продукт (или услуга), конкуренты-последователи настораживаются, так как уровень

провала только что введенных на рынок изделий, по разным оценкам, колеблется от 30 до 60 процентов. При появлении спроса на новый продукт со стороны потребителей в течение первых нескольких месяцев (или лет) наблюдается расширенный рост объема сбыта и, как правило, повышенный интерес со стороны конкурентов. Период роста в жизненном цикле продукта характеризуется значительным увеличением объема сбыта, прибыли и конкуренции соответственно.

В конце концов, уровень восприятия рынка и объем продаж достигает пиковой отметки. Это период усиления конкуренции за сбыт продукции, объем реализации которой значительно падает, так как продукт начинает морально устаревать и потребители переключаются на новый продукт (услугу).

Когда рынок достигает стадии зрелости, последователи начинают уходить с рынка. Объем продаж и норма прибыли значительно сокращаются. На стадии насыщения число конкурентов стабилизируется, так как многие уже ушли с рынка. Стратегия продвижения изделия концентрируется, в основном, на переманивании потребителей у конкурентов, а не на расширении рынка сбыта, так как потенциальный рынок уже насыщен.

С наступлением фазы спада резко возрастает число компаний, покидающих рынок данного товара. Они уходят для того, чтобы инвестировать свои средства в товары, которые завтра будут отвечать новым, изменившимся требованиям покупателей. И те, кто будут одними из первых на рынке нового товара, у них, соответственно, больше шансов завоевать значительную его долю.

Таким образом, анализ стратегического поведения инновационного продукта на рынке показывает, что промышленным предприятиям необходимо проводить постоянный мониторинг развития науки и техники для внедрения последних достижений в этих областях в производственный процесс и своевременного отказа от используемой устаревшей продукции и технологии ее производства. Источниками информации о среде могут служить



отраслевые конференции, специализированные газеты и журналы, сеть научной информации (например, STN International), профессиональные совещания, деловые отчеты, личный опыт и другие каналы.

В теории управления процесс формирования стратегии осуществляется, как правило, на основе портфельного анализа. С помощью этого инструмента оценивается вся хозяйственная деятельность предприятия с целью распределения инвестиционных ресурсов: вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления развития и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. В результате проведения портфельного анализа компания дает оценку конкурентоспособности основных продуктов, определяет размеры вложений капитала в каждое подразделение. Для каждого отдельного продукта разрабатывается отдельный инновационный проект.

Выбор той или иной стратегии определяется внешними условиями, в то время как ее реализация зависит от внутренней организации и выполнения каждого вида деятельности. Новые задачи требуют установления новой системы связей как между уровнями управления, так и между подразделениями. Для эффективной реализации инновационных проектов необходимо создать специальную структуру, которая обеспечила бы устойчивость связей и надежное функционирование системы в целом. Для реализации поставленной задачи необходимо: определить соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации инновационным проектам; провести необходимые изменения в части распределения прав и ответственности и согласовать информационные и финансовые потоки.

Этап организационно-структурных изменений можно считать заключительным этапом на пути к формированию принципиально новой корпоративной стратегии предприятия. разработка стратегического поведения должна включать анализ перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, обзор состояния отрасли в целом и перспективных

планов предприятий-конкурентов в частности. Существуют различные подходы к классифицированию и выявлению разнохарактерных неопределенностей, которые воздействуют на эффективность инновационного процесса, в том числе: научно-технические, маркетинговые, финансовые, юридические, экологические и другие риски.

Основными неудачами с выводением новых изделий на рынок принято считать:

недостаточный анализ внешних факторов среды функционирования предприятия,  
перспектив развития рынка и поведения конкурентов;  
недостаточный анализ внутренних инновационных, производственных, финансовых и других возможностей;  
неэффективный маркетинг и недостаточная (или непрофессиональная) поддержка нового товара при выведении его на рынок.

При рассмотрении общепризнанных недочетов представления инновации на рынок можно сделать вывод о том, что успех инновационных технологий может во многом зависеть от системы управления, применяющейся на предприятии вообще и инновационными технологиями в частности.

Дун Янян, Чжен Явенг

#### **ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОВИНЦИИ ХЭЙЛУНЦЗЯН В КИТАЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

Китайская экономика занимает второе место в мире по объёму годового ВВП и паритету покупательной способности после США. По росту экономики Китай в 2011 году занимал пятое место (9,5%), средний рост за последние 30 лет составляет 10%, иногда достигая 15%. К 2020 году Китай может обогнать по ВВП США. Китай является крупнейшим в мире экспортёром, и вторым по объёмам импортёром после США. По объёму ВВП

на душу населения Китай занимает 91-е место в мире. Экономическое благосостояние неоднородно, прибрежные провинции более богаты, а в глубине континента менее развиты.

Бурное экономическое развитие в Китае началось после 1978 года, когда начались либеральные экономические реформы. Ставка была сделана на создание специальных экономических зон с благоприятным налоговым и административным климатом, привлечение иностранных инвестиций и ориентирование производства на экспорт. В государственной собственности находятся предприятия стратегических отраслей, например, аэрокосмической и оборонной. Сильно влияние государства и в других отраслях, например, в закупке сельскохозяйственной продукции.

Китай является крупнейшим в мире производителем абсолютного большинства видов промышленной продукции — кокса, чугуна, стали и стальных труб, алюминия, цинка, олова, никеля, телевизоров, радиоприемников и мобильных телефонов, стиральных и швейных машин, велосипедов и мотоциклов, часов и фотоаппаратов, удобрений, хлопчатобумажных и шелковых тканей, цемента, обуви, мяса, пшеницы, риса, сорго, картофеля, хлопка, яблок, табака, овощей, шелковичных коконов; имеет крупнейшие в мире поголовья птицы, свиней, овец, коз, лошадей и яков, а также лидирует по вылову рыбы. Кроме того, КНР является крупнейшим мировым автопроизводителем, ежегодно выпускающим автомобилей (более 18 млн. с 2010 г.) больше, чем бывшие лидеры США и Япония вместе взятые.

При высоких темпах экономического роста (14,2% в 1992 г., 7,8% в 1998 г.) она имеет экстенсивный характер. В 1995, опасаясь перегрева экономики, руководство приняло решение о сдерживании роста в пределах 8-9%. Интенсификация производства приносит и побочные результаты: уровень скрытой безработицы в сельской местности примерно вдвое превышает официальные показатели (4,6%). Китай негласно поощряет эмиграцию. Уровень бедности 128 000 000 чел.

Чтобы способствовать структурным изменениям, Китай развивает собственную систему образования, обучение студентов за рубежом (особенно в США и Японии), поощряет импорт технологий, позволяющих развивать такие прогрессивные секторы экономики как производство программного обеспечения, новых материалов, телекоммуникационную индустрию, биотехнологии, здравоохранение. В КНР свыше 384 млн. пользователей интернета, страна также лидирует в мире по числу пользователей мобильной телефонной связи (487,3 млн. пользователей на апрель 2007 года). В районе Хайдянь, севернее Пекина, создана китайская «Силиконовая долина», а в ряде крупных городов — также современные национальные индустриально-технологические парки.



*Динамика ВВП на душу населения в странах **БРИК** в 1998—2009 годах, в долларах США*

Провинция Хэйлунцзян расположена в северо-восточной части Китая. Она богата запасами полезных ископаемых. По данным на 2001 год в провинции обрабатывалось 9.17 млн. га земли. Здесь проходит один из крупнейших черноземных поясов в мире. Площадь лесных посадок составляет 19.2 млн. га, то есть 42.9% площади провинции. За 50 лет развития Хэйлунцзян стала важнейшей производственной базой электроэнергетики, сырья и оборудования для тяжелой промышленности. Основные индустрии: машиностроение, нефтехимия, электроэнергетика, угледобыча, стройматериалы, легкая промышленность, пищевая и текстильная промышленность. Пограничное положение обуславливает развитие торговли и экономического, научного и технологического сотрудничества с Россией.

Климатические условия позволяют развивать зимний туризм в Китае. Этот горный регион, где за год выпадает 100-300 см снега, идеально подходит для горнолыжных курортов. Лесные ресурсы являются также важнейшей статьей в программе развития туризма в провинции. За последнее время здесь было создано 17 национальных парков и 32 заповедника. Провинция обладает богатейшими водными ресурсами на севере страны. Основные реки – Амур, Сунгари, Уссури и Нэньцзян, а также озера – Цзинбо и Ханка. Реки Уссури и Амур, а также озеро Ханка находятся на границе с Россией. Хэйлунцзян находится между 43-й и 53-й параллелями северной широты: 4 месяца в году земля покрыта снегом. Здесь огромную площадь занимают заболоченные территории.

Харбин - это столица провинции Хэйлунцзян и крупнейший город на северо-востоке страны. Он сохранил черты двух культур – Востока и Запада. Город расположен на берегу реки Сунгари. Летом здесь жарко, а зимой Харбин превращается в ледяную сказочную страну. Именно отсюда берет начало история династии Цзинь (1115-1234). А после строительства Китайско-Восточной железной дороги в 1898 году город стал развиваться стремительными темпами. В начале 20-го века он стал важнейшим центром торговли на северо-востоке Азии. На площади в 53,775 кв. км проживает 9.27 млн.

человек. В городе развиты следующие сферы индустрии: автомобилестроение, пищевая промышленность, медицина, механическое и электрическое оборудование. Он расположен в долине реки Сунгари (протяженность 1840 км), где находится 13.3 млн. га пашни. Это крупнейший поставщик зерна в Китае. Это также важнейший транспортный узел: здесь пересекаются 5 железнодорожных путей и 7 крупнейших автомагистралей. Ежегодно зимой проводится Ледовый фестиваль. В 1998 году Харбину был присужден титул одного из лучших туристических городов Китая. Здесь находится 24 вуза и более 400 исследовательских институтов.

В 30-е годы 20-го века Харбин стал важнейшим финансовым и торговым центром в северо-восточной Азии. В настоящее время в городе представлены консульства 16 стран, также здесь проживает 200 000 эмигрантов со всего мира. Сильное влияние на архитектуру города оказал Запад, так что здесь можно встретить здания в готическом и византийском стилях.

Каждый год 5 января в Харбине проводится Ледовый фестиваль, который привлекает множество туристов со всего мира.

В Харбине находится Башня Дракона - это высочайшая металлическая башня в Азии. Она стала иконой развития инфраструктуры и обслуживания в Китае. Строительство 336-метровой башни началось в 1998 году, а в октябре 2002 года башня была открыта для публики. Здесь находится ТВ-центр и метеорологическая станция, а также всевозможные развлечения для туристов.

Горнолыжный курорт Ябули - крупнейший курорт в Азии. Длина дорожек составляет 70 км. В курортной зоне находятся гостиницы и виллы, центры по аренде и продаже лыжного оборудования, магазины сувениров и рестораны.

Развитие туризма является одним из приоритетов провинции Хэйлунцзян. И хотя горнолыжные курорты в Азии не имеют столь богатой истории как в Европе и Америке. Но

сейчас популярность зимних видов спорта растет, что обуславливает создание курортов в Китае, Корее и Японии.

Горнолыжный курорт на горе Драконов-близнецов «Лунчжу» расположен в 50 минутах езды от Харбина. Он был введен в эксплуатацию в 1999 году. Его площадь 780 000 кв. м. Здесь находится 2 склона для начинающих и 8 для продвинутых лыжников. Также он оборудован 3 подъемниками. В строительство курорта было вложено 15,72 млн. долларов. В Хэйлунцзяне находится 30 из 200 горнолыжных курортов Китая.

Кроме того, в Хэйлунцзяне планируется расширить крупнейший в мире заповедник уссурийского тигра. Его территория практически удвоится с 400 000 кв. м. до 1 млн. кв. м. На базе заповедника планируется увеличить число особей тигра к 2015 году до 1000. Проект оценивается в 3,61 млн. долларов. Он является частью 50-летнего плана защиты живой природы и природных ресурсов, принятого в 2000 году. Не для кого ни секрет, что уссурийский тигр находится на грани вымирания. Если в середине 20-го века в мире насчитывалось 100 000 - 200 000 особей, то в настоящее время не более 6 000 - 7 000. И искусственное размножение является основным способом увеличения числа тигров. В 1986 году, когда заповедник был создан, здесь находилось всего 8 тигров, а сейчас уже 270.

Вопрос о необходимости подъема старопромышленных регионов фактически был поставлен уже в 1999 г., когда была выдвинута Программа освоения западных регионов страны, но в полный голос эта задача прозвучала на XVI съезде партии в 2002 г. Поскольку формирование экономики Северо-Восточного Китая пришлось на 50-е годы прошлого века, в Китае этот регион относят к категории «старых промышленных районов», и решение съезда затронуло его в первую очередь.

Расчеты, произведенные недавно Мировым банком, показывают, что по производительности труда северо-восточные провинции в 1978 г. опережали восточные на 67%, с 1995 г. восточные регионы вырвались вперед и в 2001 г. по

этому показателю опередили северо-восточные на 10%. Одной из главных причин отставания по темпам экономического роста является изначально высокая доля государственного сектора в экономике и медленное реформирование отношений собственности. В 1978 г. доля госсектора в промышленности составляла в Хэйлунцзяне — 83%. Доля госсектора в кап. вложениях была 98%. И сейчас этот район остается главным бастионом государственной собственности в стране. В годы реформы развитие провинции в числе прочих причин сдерживалось нехваткой инвестиций, недостаточно высокими темпами нового строительства. В приморских районах тенденция была прямо противоположной. В конце мая-начале июня 2003 г. премьер Вэнь Цзябао отметил пять основных направлений новой кампании по подъему старопромышленных баз: обеспечение более гармоничного регионального развития, стимулирование экономического развития страны, улучшение региональной структуры экономики, повышение конкурентоспособности китайской экономики, содействие укреплению социальной стабильности.

В августе 2003 г. китайское правительство взяло курс на стратегию возрождения экономики Северо-Восточного Китая, призванную превратить Северо-Восточный Китай в четвертый быстроразвивающийся регион страны вслед за районом в дельте рек Чжуцзян и Янцзы и районом Пекин-Тяньцзинь-Таншань.

Экономическому развитию Северо-Востока благоприятствует не только наличие определенной промышленной и сельскохозяйственной базы, но и хорошие природные условия. Важно и то, что этот район относился и относится к числу высоко урбанизированных регионов Китая. Однако в последние 20 лет темпы урбанизации в районе замедлилась. Среднегодовое повышение степени урбанизации на Северо-Востоке составило лишь 0,61%, в то время как в юго-восточном побережном районе — 1,5-2,5% .

Существует неплохая база для развития сферы обслуживания. По развитию сферы образования все три провинции Дунбэя, в числе которых и провинция Хэйлунцзян, и



прежде отличались в лучшую сторону и сейчас обгоняют другие регионы (уровень образования — 8,25-8,36 лет, в то время как в Гуандуне — 8,04 года, в Чжэцзяне — 7,02 года). В то же время сами китайские исследователи признают, что по рыночному менталитету, по предпринимательскому настрою дунбэйские провинции явно отстают от восточных.

Экономическое развитие северо-восточных провинций сопряжено со значительными изменениями общей стратегии. Очень сложно переломить уже сложившуюся тенденцию развития (инерцию выбранного пути). Требуется переход к новой стадии индустриализации, реструктуризации экономики, более высокой степени переработки исходного сырья. Возрождение старопромышленных баз требует решения следующих наиболее важных задач.

Реформа государственных предприятий и развитие смешанных форм собственности. К концу 2002 г. в трех провинциях Северо-Восточного Китая насчитывалось более 400 крупных и средних госпредприятий. Их общее количество составляет менее 10% общего числа государственных и государственно-холдинговых предприятий трех провинций, однако по объему активов (609,6 млрд. юаней) их доля значительно выше — 46%. Предстоит большая работа по реформированию госпредприятий. Устранение недостатков, присущих госсектору (нормализация хозяйствования, финансовое оздоровление госпредприятий, решение вопросов социального обеспечения, освобождение предприятий от несвойственных им функций социального обслуживания), развертывание их преимуществ и их акционирование — это главный путь возрождения Дунбэя. «Ключом» к разрешению проблемы государственного сектора считается создание крупных корпораций, слияние предприятий, повышение их конкурентоспособности. Намечено также активно развивать негосударственные секторы экономики.

Для подъема старых промышленных баз важную роль может сыграть усовершенствование системы социалистической рыночной экономики, становление рыночной инфраструктуры

— создание банков, бирж, фондовых компаний, развитие сферы консультативно-информационных услуг.

За последние годы среднегодовой товарооборот между провинцией Хэйлунцзян и Россией увеличился на 30%. Количество инвестиций на начало 2007 г. составило 10 млрд. долларов, к концу 2007 г. – 10,73 млрд. долларов. В 2011 г. было реализовано 18,99 млрд. долларов. С января по октябрь 2012 г. товарооборот между провинцией Хэйлунцзян и Россией составил 17,68 млрд. долларов, что на 13,4% выше значений аналогичного периода предыдущего года. Провинция Хэйлунцзян активно развивает торговлю с Россией, наряду с этим в инвестиционном сотрудничестве также наметился значительный прогресс.

Инвестиционное сотрудничество провинции Хэйлунцзян и России началось в 1988 г. С углублением сотрудничества постепенно расширились и масштабы инвестиций. С 1994 г. по 2004 г. количество хэйлунцзянских инвестиционных предприятий в России составило около 200, а общая сумма контрактов – 300 млн. долларов; в 2005 г., по мере реализации провинцией Хэйлунцзян стратегии «выхода вовне», в короткие сроки в России было открыто 42 новых предприятия, общая сумма инвестиций которых составила 184 млн. долларов. В период с 2006 г. по 2010 г. на территории России насчитывалось уже 264 зарегистрированных предприятия, общая сумма инвестиций которых составила 24.45 млн. долларов (79,8% общего объема иностранных инвестиций провинции Хэйлунцзян на тот период). За это время провинция Хэйлунцзян заключила с Россией 195 договоров на подрядные строительные работы и трудовые услуги, общая сумма которых была равна 802 млн. долларов, количество трудовых мигрантов при этом составило 234 тыс. человек. В 2011 г. на территории России насчитывалось 74 хэйлунцзянских зарегистрированных инвестиционных предприятия. Общая сумма инвестиций составила 522 млн. долларов. По данным статистики, с 2003 г. по 2011 г. на территории России было зарегистрировано 391

инвестиционное предприятие провинции Хэйлунцзян (без учета 2010 г.).

В инвестиционном сотрудничестве между Россией и провинцией Хэйлунцзян существует ряд особенностей. Инвестиционная деятельность хэйлунцзянских предприятий в России на данный момент в основном сосредоточена в регионах Дальнего Востока и Забайкалья: в Приморском крае, Хабаровском крае, Амурской области, Еврейской автономной области и Забайкальском крае. Инвестирование Китая в эти регионы происходит достаточно успешно за счет географической близости, экономической взаимовыгоды, огромных возможностей для развития. Кроме энергоресурсов и сырья, Китай инвестирует в такие сферы как строительство, недвижимость, промышленное производство, сельское и лесное хозяйство.

В 2009 г. среди 81 инвестиционного предприятия провинции Хэйлунцзян в Приморском крае находилось 27 предприятий, 19 – в Хабаровском крае, 14 – в Амурской области, 9 – в Еврейской автономной области, 5 – в Забайкалье, в Свердловской, Сахалинской и Иркутской областях – по 2 предприятия, 1 предприятие – в Челябинске.

Следует отметить, что экономическое развитие Дальнего Востока России и провинции Хэйлунцзян носит экстенсивный характер. В целях содействия экономическому и социальному развитию регионов обе стороны заинтересованы в привлечении иностранных инвесторов, что и обуславливает масштабы инвестиций провинции Хэйлунцзян на Дальнем Востоке. Основные объекты инвестиций в российскую экономику – это нефть, природный газ, лесозаготовка, деревообработка, использование сельскохозяйственных угодий, добыча минеральных и природных ресурсов. Такие инвестиции составляют 90% общих инвестиций Китая в Россию. С 2004 г. по 2009 г. общая сумма инвестиций в сферу заготовки и обработки леса составила 1373 млн. долларов. Так, в 2009 г. объем инвестиций в 58 лесохозяйственных предприятий составил 747 млн. долларов, из них 684 млн. долларов –

инвестиции Китая; объем инвестиций в 8 сельскохозяйственных кооперативных предприятий – 24 млн. долларов, из них инвестиции китайской стороны – 23,7 млн. долларов. Объем инвестиций в 3 предприятия горнодобывающей промышленности – 17 млн. долларов (китайские инвестиции – 11,5 млн. долларов). При этом наблюдается недостаточное количество инвестиций провинции Хэйлунцзян в предприятия сферы высоких технологий и промышленности, инвестиционное сотрудничество здесь имеет незначительные масштабы. Объем инвестиций провинции Хэйлунцзян в России в области высоких технологий существенно отстает от объемов инвестирования провинции в таких странах как Япония и Южная Корея. Из-за нехватки на международном рынке конкурентоспособных крупных предприятий провинция Хэйлунцзян вынуждена инвестировать в российские предприятия малого и среднего бизнеса. Предприятия-инвесторы сосредоточены в основном в следующих городах: Суйфэньхэ, Дуннин, Харбин, Хэйхэ и др. Эти города находятся на этапе становления и накопления капитала, возможности инвестирования здесь довольно низкие, поэтому все инвестиции сосредоточены на малоприбыльных, небольших предприятиях, с коротким сроком окупаемости. Моделью инвестирования в большинстве случаев выступает вложение средств в материальные активы и наличные вклады. Тем не менее в течение последних лет количество и масштабы инвестируемых проектов значительно увеличились. Экономико-географическое положение провинции Хэйлунцзян обуславливает более выгодное инвестирование в Россию, а особенно в российский Дальний Восток. Так, на протяжении многих лет провинция Хэйлунцзян является основной провинцией Китая, сотрудничающей с Россией (около 20% всех товаров Китая, поставляемых в Россию, приходится на провинцию Хэйлунцзян). Очевидны также региональные преимущества. Хэйлунцзян является приграничной провинцией, общая протяженность границы с Россией составляет 2981 км, граница имеет 25 открытых портов, 15 из которых приграничные. Сотрудничество двух стран имеет богатую

историю, развитую приграничную торговлю; страны связывают длительные отношения в сфере культуры, а также уникально-выгодное географическое положение. Страны АТЭС и Северо-Восточной Азии, усиливая инвестиционное сотрудничество, предоставляют широкую платформу для регионального экономического сотрудничества Китая и России. Экономическая взаимодополняемость. Россия – страна, богатая полезными ископаемыми, лесом, гидроэнергией и другими природными ресурсами. Провинция Хэйлунцзян является промышленной базой Китая, с развитой сырьевой и энергоресурсной промышленностью. Структура производства. В России развиты военная и тяжелая промышленность, но при этом легкая и обрабатывающая промышленность по-прежнему сильно отстают в своем развитии. Провинция Хэйлунцзян, напротив, является основной промышленной базой Китая, где в первую очередь внимание уделяется обрабатывающей промышленности. Трудовые ресурсы. Российская экономика развивается стремительно, в этой связи остро встает проблема нехватки рабочей силы. Китай, напротив, страна богатая дешевой рабочей силой. Таким образом, обмен трудовыми ресурсами также будет способствовать развитию двух государств.

Огромный опыт торгово-экономического сотрудничества России и Китая, а также территориальное расположение двух государств заложили хорошую основу для дальнейшего инвестиционного сотрудничества. Непрерывно развивается сотрудничество между местными органами власти, особенно с Приморским, Хабаровским и Забайкальским краями, Амурской областью и Еврейской автономной областью. Создан механизм, отвечающий за организацию встреч глав регионов, что стало важным фактором для развития международного сотрудничества провинции Хэйлунцзян и России. Однако в инвестиционном сотрудничестве провинции Хэйлунцзян и России по-прежнему немало проблем. Неблагоприятный инвестиционный климат регионов. Районы основного приложения китайских инвестиций сосредоточены на

территории Дальнего Востока и Забайкальского края. Это районы с суровыми климатическими условиями, малоразвитой инфраструктурой, не лучшим климатом для привлечения иностранных инвестиций, неустойчивой инвестиционной политикой, часто изменяющимися правовыми нормами, высокими затратами на инвестирование. Политическая и законодательная обстановка для привлечения иностранных инвестиций также не совсем благополучна. Отсюда возникает немало трудностей в вопросах капиталовложения. Низкий уровень объектов капиталовложения. Инвестиции провинции Хэйлунцзян сосредоточены в основном на переработке и эксплуатации природных ресурсов и лесного хозяйства, сельскохозяйственной и побочной продукции, морепродуктов. Отсутствие инвестиций в сферу высоких технологий и промышленность делает уровень инвестиций довольно низким. Небольшие масштабы инвестиционных проектов и предприятий.

За последние годы инвестиционное сотрудничество провинции Хэйлунцзян и российского Дальнего Востока непрерывно и активно укрепляется, растет и увеличивается количество подписанных контрактов, но при этом общая сумма инвестиционных капиталовложений остается довольно низкой. Как правило, серьезные капиталовложения напрямую зависят от масштабов проектов вкладываемых инвестиций. Крупные проекты сосредоточены в основном в больших, развитых городах запада России. Например, проект по строительству жилищных комплексов «Балтийская жемчужина», инвестором которой является компания из Шанхая, находится в г. Санкт-Петербурге. Запланированная сумма инвестиций в этот объект оценивается в 1,3 млрд. долларов. Другой пример – кооператив по обработке древесины в Томской области (инвестор – кооператив лесного хозяйства города Янтай), сумма контракта которого составила 400 млн. долларов. Летом 2012 г. Россия вступила в ВТО, что дает новые возможности и шансы для роста инвестирования провинции Хэйлунцзян в российские предприятия. Одним из главных плюсов вступления России в

ВТО является то, что уровень таможенных пошлин снизится в среднем на 2,2%.

В настоящее время в политике инвестирования между Китаем и Россией существует немало проблем, однако есть сферы деятельности, в которых по-прежнему сохраняются благоприятные перспективы.

Россия богата полезными ископаемыми и лесными ресурсами, но при этом испытывает дефицит в финансовой поддержке, отсюда очень низкий коэффициент освоения и использования полезных ископаемых, особенно заметно это в восточной части России, в регионах Дальнего Востока и Сибири. Провинция Хэйлунцзян упорно продвигает за границей инвестиционное сотрудничество в области энергоресурсов, а также стимулирует реализацию сотрудничества по уже подписанным направлениям взаимодействия, поощряет и поддерживает предприятия в борьбе за развитие проектов инвестиционного сотрудничества.

Уровень транспортных коммуникаций и развитость инфраструктуры граничащего с провинцией Хэйлунцзян российского Дальнего Востока далеки от идеала, что серьезно ограничивает развитие экономики данного региона. Российское правительство выделило приоритетное направление в развитии экономики региона – увеличение динамики строительства инфраструктуры в регионе, что отвечает требованиям развития восточных регионов России. Таким образом, развитие инфраструктуры на Дальнем Востоке РФ станет хорошей перспективой для инвестиций. Провинция Хэйлунцзян намерена инвестировать в развитие инфраструктуры на Дальнем Востоке, например, в строительство портовой инфраструктуры и др.

В России развита научно-исследовательская деятельность, но в условиях рыночных преобразований она нуждается в денежных средствах. В последние годы провинция Хэйлунцзян продолжает укреплять научно-техническое сотрудничество с Россией. Стороны учредили в Москве научно-технический парк российско-китайской дружбы, сформирован Харбинский международный наукоград, Хэйлунцзянский китайско-

российский центр научно-технического сотрудничества и индустрии, Хэйлунцзянский центр агротехнического сотрудничества с Россией, Хэйлунцзянский технологический центр сотрудничества с Россией, Хэйлунцзянский китайско-российский научно-технический информационный центр и др. В министерстве науки и техники Китая провинцию Хэйлунцзян называют «всекитайским центром научно-технического сотрудничества с Россией». В связи с этим инвестиционное сотрудничество в сфере науки и техники обретает значительные перспективы.

Что касается обработки леса, то здесь отмечена тенденция к снижению поставок. За первые 9 месяцев 2012 г. поставки необработанного леса с Дальнего Востока России снизились на 6%. Однако в экспорте обработанной древесины наблюдается обратная тенденция: за первые 9 месяцев 2012 г. поставки достигли 946 000 т., что на 4% больше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. В 2012 г. российское правительство вело льготную политику, направленную на привлечение инвестиций в сферу глубокой переработки древесины, что, несомненно, может рассматриваться как благоприятная возможность для инвестиционного сотрудничества между провинцией Хэйлунцзян и российским Дальним Востоком. Появилась перспектива расширить масштабы и повысить качество обрабатываемой промышленности, что в свою очередь поможет перейти на новый уровень инвестиционного сотрудничества.

В будущем области инвестиционного сотрудничества между провинцией Хэйлунцзян и Россией будут расширены. В настоящее время провинция Хэйлунцзян активно принимает меры по расширению базы для инвестирования в области минеральных ресурсов и энергетики, сельского и лесного хозяйства, строительства и недвижимости, а также стремится взять под свой контроль расширение новых сфер для инвестирования (от освоения природных ресурсов до обработки сырья). По сравнению с восточными регионами РФ провинция Хэйлунцзян имеет сравнительные преимущества в производстве



оборудования, электроники, лекарств, строительных материалов, продукции химической промышленности и др. Ее промышленные базы применяют передовые технологии. Подобные высокотехнологичные предприятия возможны в развитии сотрудничества с Россией. Следует также использовать и российские передовые технологии и технологическое оборудование. Пользуясь льготной политикой в отношении высокотехнологичных предприятий, можно создать научно-технический центр исследований и разработки, тем самым повысив объем инвестиций провинции Хэйлуцзян в Россию. В настоящее время в целях привлечения зарубежных инвесторов Россия принимает значительные меры по проведению более либеральной политики в сфере капиталовложений. Таким образом, есть все основания полагать, что в будущем инвестиционное сотрудничество между провинцией Хэйлуцзян и Россией будет иметь широкие перспективы для развития.

При анализе китайской действительности крайне важен учет местной специфики. Китай — огромное государство с более чем тридцатью «лицами» — крупными административными районами, каждому из которых присущи свои особенности исторического развития, своя природная среда, свои отличия в демографическом, экономическом, социальном и культурном отношении. Вместе с тем развитие каждого региона происходит в рамках единого целостного государства, подчинено официальным установкам общей и региональной стратегии. Требуется комплексный подход, учитывающий опосредование межгосударственных отношений экономической и внешнеэкономической деятельностью отдельных регионов.

Политика «реформ и открытости» внесла изменения во все аспекты региональной политики Китая, в частности, окончание «холодной войны» и провозглашение «внешнеэкономической открытости» позволили пересмотреть вопрос о военной уязвимости северо-восточного региона, в том числе провинции Хэйлуцзян. Однако отказ в годы реформы от политики

протекционизма и самообеспечения отдельных регионов, открывший дорогу массированным иностранным капиталовложениям, обернулся к выгоде приморских районов. Ставка на развитие рыночной экономики и ускорение экономического роста перечеркнули курс на «выравнивание уровней развития регионов», что стимулировало процесс региональной дифференциации и отрицательно сказалось на ситуации в северо-восточном регионе.

Большие надежды возлагаются на расширение всех видов сотрудничества с Россией в целом и, особенно с районами, непосредственно прилегающими к территории Китая. Китайско-российское торгово-экономическое сотрудничество рассматривается в Программе как составная часть китайско-российских отношений стратегического партнерства и условие повышения безопасности Китая и России, как экономическая необходимость, диктуемая потребностями стимулирования экономического роста, как фактор обеспечения устойчивого развития и сохранения природной среды в этой части Азии.

Как неотъемлемая часть Китая провинция Хэйлунцзян следует в фарватере политики реформ проводимой китайской руководством и политики «внешнеэкономической открытости». Как пограничный район страны, она находится в одном географическом пространстве со своим ближайшим соседом — Россией и по существу обречена на тесное взаимодействие с ней. Перспективы экономического развития Хэйлунцзяна зависят от следующих моментов: от общей экономической ситуации в стране и результативности проведения региональной политики; от степени хозяйственной самостоятельности региона и от управленческого опыта его руководителей; от состояния межгосударственных отношений и экономических связей с Россией.

Провинция Хэйлунцзян, непосредственно граничащая с Россией, располагает целым рядом важных преимуществ, которые позволяют рассматривать ее как передовой форпост становления и развития китайско-российского экономического сотрудничества, а именно: особо благоприятное географическое

положение, позволяющее экономить на транспортных расходах и выступать в роли посредника при установлении контактов России с другими территориями Китая и наоборот; существование глубоко укоренившихся традиций тесных связей между Россией и Китаем, культурного взаимопонимания, схожести хозяйственной деятельности в условиях единого природно-географического ландшафта; взаимодополняемость экономик в силу существования специфической структуры производства и потребностей; единство транспортной сети, привязка к главной судоходной магистрали — реке Амур и к Транссибирской железнодорожной магистрали.

Несмотря на общие положительные сдвиги, развитие сотрудничества Хэйлунцзяна с Россией и, особенно, с районом Дальнего Востока остается гораздо ниже потенциальных возможностей, огромные ресурсы недоиспользуются. Можно отметить ряд обстоятельств, препятствующих развитию китайско-российского сотрудничества, как политического, так и экономического порядка. На первом месте — определенная политическая осторожность, прочная инерция уже сложившихся внешнеполитических и внешнеэкономических приоритетов. В России главной остается ориентация на Запад, и есть определенные силы, которые относятся к Китаю с известным предубеждением. В Китае тон задают по-прежнему развитые приморские провинции, которые ориентированы в большей степени на Тихоокеанский регион с его главными экономическими гигантами — США и Японией.

#### **Список используемой литературы**

1. Китайская Народная Республика в 1991-2013 гг.: политика, экономика, культура. М., 1949-2013.
2. Русско-китайские отношения в XVIII веке: материалы и документы /Отв. ред. Тихвинский С.Л.; АН СССР. ИДВ, МИД СССР. Ист. дипломат, упр. М.: Наука, 2011, Т. 1. 1700-1725.

3. Русско-китайские отношения в XVIII веке: материалы и документы / Отв. ред. Тихвинский С.Л.; АН СССР. ИДВ, МИД СССР. Ист. дипломат, упр. М.: Наука, 2010, Т. 2.1725-1727.
4. Сборник российско-китайских договоров 1949-2012. М., 2012.
5. Федеральная целевая Программа экономического и социального развития Дальнего Востока и Забайкалья на 1996-2013 гг. Хабаровск, 2013.на китайском языке)
6. V сессия ВСНП КНР 6-го созыва. Пекин, 2012.
7. Чжунхуа жэньминь гунхэго цзыляо шоуцэ. Пекин, 2011.
8. Чжун Су цзинмао чжинань (Руководство по торгово-экономическим связям Китая и СССР). Под ред. Ли Цюаньлинь, Сюй Цзинсюе. Харбин, 2012.
9. Чжун Су бяньмао шоуцэ (Справочник по китайско-советской пограничной торговле). Харбин, 2000.
10. Статистические сборники и материалы на русском языке)11 .Регионы России: социально-экономические показатели 2004, стат. сб. /Росстат. М., 2004.
11. Российский статистический ежегодник 2004, стат. сб. /Росстат. М., 2004 1 3.Россия и страны мира. 2004, стат. сб. /Росстат. М., 2004.
12. Устинов И.Н. Международные экономические отношения. Энциклопедия. Статистическая. М.:ЗАО «Изд-во» Экономика, 2010.на китайском языке)
13. Хайгуань тунци (Таможенная статистика). Пекин, 2008.
14. Хаэрбинь няньцзянь 2012 (Ежегодник города Харбин - 1998). Харбин, 2012.
15. Хэйлунцзян дуйвэй цзинци маои няньцзянь 2012 (Торгово-экономический ежегодник провинции Хэйлунцзян - 2009). Харбин, 2009

Войчишина Н.И

**ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ОТДЫХА И  
КУРОРТНОГО ЛЕЧЕНИЯ В БЕЛОКУРИХЕ НА  
ОСНОВЕСРАВНИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПРИРОДНЫХ  
ФАКТОРОВ**

Научный руководитель: Кузьмина О.Г. – к.т.н., доцент кафедры  
М

В настоящее время словосочетания «рекреационные зоны», «рекреационные местности», «рекреационные сборы» приобрели важное значение как для научного сообщества, так и для широкого круга жителей России.

Рекреационная система представляет собой совокупность социальных, демографических, медико-биологических, экономических и других характеристик региона, территории.

По оценке авторов [1, 10] Белокуриха расположена в районе наиболее благоприятных экологических условий Алтайского края вследствие отсутствия массивной эмиссии загрязняющих веществ в окружающую среду, причем в самом центре обширного по территории экологически чистого юго-восточного предгорного района с наиболее комфортными климатическими условиями.

Если рассматривать климат - рекреационные характеристики курортов Белокуриха, Давос и Куршевель, то выявляются их достаточно сходные характеристики. Указанные города расположены в узком диапазоне географической широты (около 50<sup>0</sup> с.ш.) в удаленной от моря горной местности, и обладают сравнимыми социально- демографическими данными. Общим для этих городов является также почти полное отсутствие ограничений для отдыха, которые вносят дискомфортные погоды. К дискомфортным, образующим неблагоприятный

период, относятся погоды, когда имели место следующие климатические явления: скорость ветра больше 6 м/с; наличие тумана в светлую часть суток; грозовые явления в светлую часть суток; дневные осадки свыше 3 мм; другие явления, относящиеся к классу опасных и особо опасных в летний период. Ситуации с данными явлениями формируют тип ненастной погоды [8].

Эти города относятся к горным курортам: низкогорная Белокуриха (250 м над уровнем моря) и среднегорные верхнего пояса Давос (1560 м) и Куршевель (1300-1750 м).

Следует иметь в виду, что климат любого района формируется под влиянием большого числа природных факторов. Правильная их оценка помогает составить климатогеографическую характеристику любого региона.

Среди климатообразующих факторов первое место занимает географическое положение по отношению к морям и океанам, горным местностям и равнинам. Эти факторы, в свою очередь, играют важную роль в формировании важнейших типов минеральных вод, лечебных грязей и торфов, которые в разных климатогеографических зонах имеются в неодинаковом количестве и используются в разной мере.

В разных краях и областях нашей страны имеются различные природные факторы, позволяющие с успехом организовать курортное лечение. Однако один географический принцип для характеристики курорта явно недостаточен, поскольку и климатические факторы оказывают существенное влияние на рациональное использование лечебной местности.

Все климатические факторы (атмосферное давление, температура, влажность, ветер, солнечная радиация и др.), определяемые высотой над уровнем моря,

широтой и долготой места расположения, наряду с особенностями ландшафта составляют среду, действующую в своей совокупности на человека положительно или отрицательно.

При характеристике лечебных свойств климата в последнее время большое внимание уделяют электрическому состоянию атмосферы: ионизации, напряжению электрического поля, электропроводности воздуха и ряду других электрических явлений, тесно связанных между собой. Электрическая проводимость воздуха обусловлена количеством содержащихся в нем положительно и отрицательно заряженных частиц, получивших название атмосферных ионов (аэроионов).

Высокая ионизация воздуха повышает защитные функции организма там, где они снижены. Аэроионы стимулируют аэробное окисление, активизируют обмен веществ, улучшают утилизацию кислорода в тканях, что очень важно при заболеваниях нервной, сердечнососудистой, эндокринной систем, нарушениях обмена веществ.

Так называемые легкие аэроионы находятся в нижних слоях атмосферы. Количество и состав их в разных местах неодинаковы.

Легкие аэроионы — главный лечебный компонент горного воздуха. В Белокурихе содержание легких аэроионов от 1014 до 2400, что вдвое превышает их содержание на всемирно известном швейцарском курорте Давос (1006). Повышенная ионизация воздуха, особенно на прилегающих возвышенностях — террасах — положительно влияет на общее состояние больного, создает бодрое самочувствие [9].

Совершенно уникальным местом по содержанию легких аэроионов является горное ущелье речки

Белокурихи. Необычно высокой ионизации воздуха здесь способствуют многочисленные водопады, выделение скальными породами небольшого количества эманации, богатый растительный покров горных склонов.

Аэроионотерапия оказывает благоприятное влияние в сочетании с умеренной физической нагрузкой, положительным эмоциональным воздействием живописного ландшафта Алтайских гор. Концентрация аэроионов в окрестностях курорта имеет выраженные суточные и сезонные колебания. Содержание их особенно велико с апреля по ноябрь и повышается в утренние и вечерние часы. Каждая прогулка в окрестностях курорта – это эффективная лечебная процедура, которую не заменят самые лучшие современные лекарства.

Аэроионотерапия в окрестностях Белокурихи снимает последствия психоэмоциональных стрессов, нервного, физического и умственного переутомления, предупреждает развитие таких заболеваний как атеросклероз, гипертоническая болезнь, ишемическая болезнь сердца, неврозы, неврастения, других заболеваний.

Одним из достоинств месторасположения Белокурихи является ее низкая высота над уровнем моря (250 м) в окружении достаточно высоких гор: Синюха (1379 м), Теплуха (826 м), Сухая Грива (1379 м), Черная Грива (1138 м), Церковка (794 м) с западной стороны города. Южная часть города-курорта окаймляется отрогами Чергинского хребта.

Такое расположение города является причиной особенных местных ветров – фёнов, отличающихся от главного характера общей циркуляции атмосферы, но, как и постоянные ветры, закономерно повторяющихся и оказывающих заметное влияние на режим погоды в

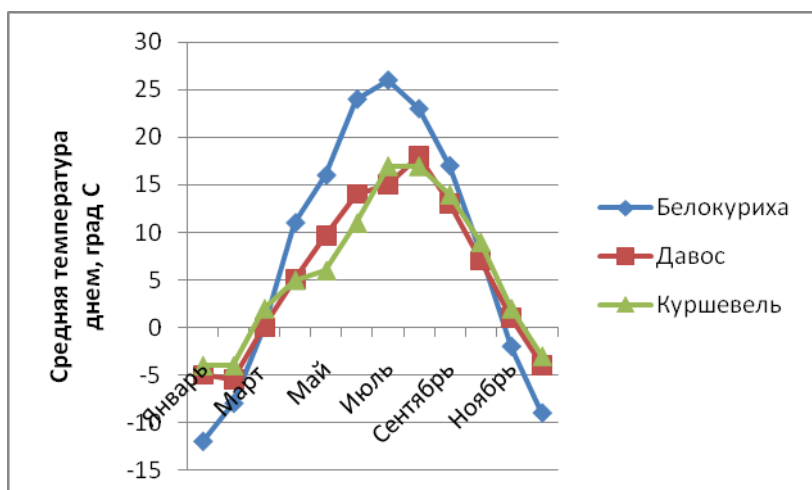


ограниченной части ландшафта, т.е. в г. Белокуриха. Это редкое природное явление, которое можно наблюдать в горах Алтая, Альпах, на Кавказе, в Сочи. Иногда без определенного направления, без порывов и завихрений, теплый ветер «льющийся на землю прямо с небес».

Фён (нем. Föhn, фр. foehn, от лат. favonius — теплый западный ветер) — сильный, порывистый, тёплый и сухой местный ветер, дующий с гор в долины.

Холодный воздух с высокогорий быстро опускается вниз по сравнительно узким межгорным долинам, что приводит к его адиабатическому нагреванию. При опускании на каждые 100 м воздух нагревается примерно на 1 °С. Спускаясь с высоты 1000 м, он нагревается на 10 градусов и становится тёплым. Обычно фён продолжается менее суток, но иногда длительность доходит до 5 суток, причём изменения температуры и относительной влажности воздуха могут быть быстрыми и резкими.

Этим объясняется мягкая зима в Белокурихе, отличная от соседних территорий, также находящихся на Юге Западной Сибири. График метеонаблюдений средней дневной температуры в течение года (рис. 1) показывает, что наиболее холодными являются декабрь и январь, но более высокие и комфортные температуры с апреля по сентябрь, чем в сравниваемых городах, выгодно отличает Белокуриху с точки зрения отдыха и восстановления здоровья.



**Рисунок 1-** График зависимости средней дневной температуры по месяцам за последние 10 лет (с 2004 г. по 2013 г.)

Фёны особенно часты весной, когда резко возрастает интенсивность общей циркуляции воздушных масс. Этим объясняется, что в апреле-мае в Белокурихе происходит некоторое увеличение скорости ветра (Рис. 2), но при этом этот ветер теплый, комфортный и его значение не велико: обычно не превышает 2,7 м/с. Весной он вызывает бурное таяние снегов и повышение уровня горных рек и ручьев, которые в изобилии встречаются в Белокурихе и ее окрестностях. Становится необычайно тепло, и также повышается пейзажеобразующая привлекательность Белокурихи вследствие наполнения горных ручьев, что увеличивает пейзажно-эстетические свойства окружающего ландшафта [6].

В расположенных в Альпах на значительной высоте над уровнем моря (выше 1500 м) городах Давос и Куршевель не отмечается наличие такого природного

феномена, как фён, что подтверждается данными графиков (рисунок 1, 2).

Мы не очень привыкли учитывать тот факт, что ветер сильно влияет на конвекционный теплообмен и, таким образом, на ощущаемую (эффективную, действующую) температуру. Поскольку конвекция представляет собой передачу тепла перемещением воздуха рядом с кожей. Если температура воздуха ниже температуры кожи, эффект охлаждения больше по мере увеличения перемещения воздуха вокруг тела. Чем выше скорость ветра, тем значительнее потери тепла посредством конвекции. Это явление известно под названием фактора охлаждения ветром. Это очень важно для личного комфорта человека.

В конце 2001 года американскими учеными была предложена усовершенствованная эмпирическая формула определения эффективной температуры [3]. Она основана на научном знании, полученном при экспериментах на добровольцах.

$$T_{эфф} = 35,74 + 0,6215T - 35,75V^{0,16} + 0,4275TV^{0,16}$$

где  $V$  – скорость ветра миль/час;

$T$  – температура по шкале Фаренгейта.

Хотя в формуле используется температура по шкале Фаренгейта, существует приемлемая расчетная формула для вычисления эффективной температуры с учетом охлаждающего эффекта ветра с использованием шкалы градусов Цельсия:

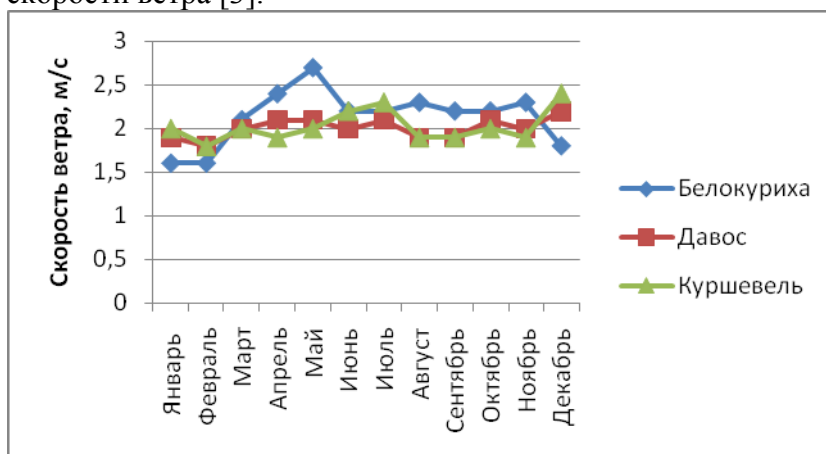
$$t_{эфф} = 13,12 + 0,6215t_e - 11,37v^{0,16} + 0,3965 t_e v^{0,16}$$

где  $t_{эфф}$  – эффективная температура с учетом ветра в °С;

$t_e$  – температура воздуха в °С;

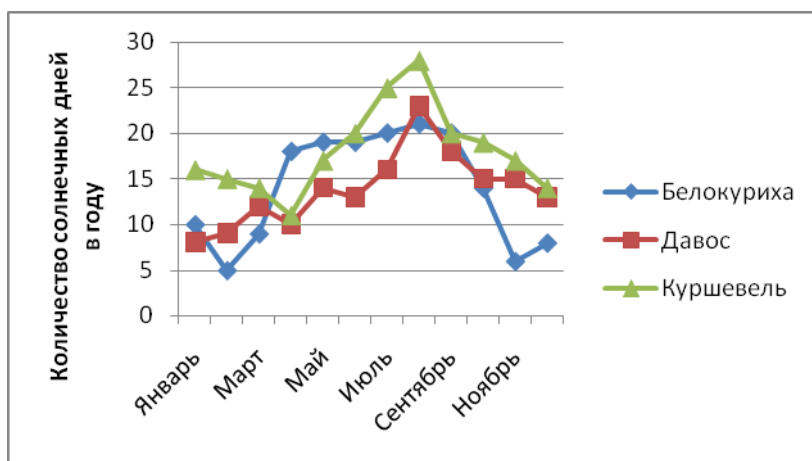
$v$  – скорость ветра в км/час.

Как показывает рисунок 2, в Белокурихе происходит уменьшение значения скорости ветра в зимние месяцы (декабрь, январь, февраль). Это способствует меньшему снижению эффективной (ощущаемой) температуры, которая понижается при увеличении скорости ветра [3].



**Рисунок 2** - График зависимости скорости ветра по месяцам за последние 10 лет (с 2004 г. по 2013 г.)

Показатель охлаждения ветром не принимает во внимание эффект солнечного света. Яркий солнечный свет в состоянии снизить эффект охлаждения ветром (делая его восприятие теплее) на 6-10 единиц. Белокуриха, как и два других сравниваемых города, обладает значительным количеством солнечных дней в году (169 дней), причем в Давосе солнечных дней существенно меньше (156 дней) (рис.3).



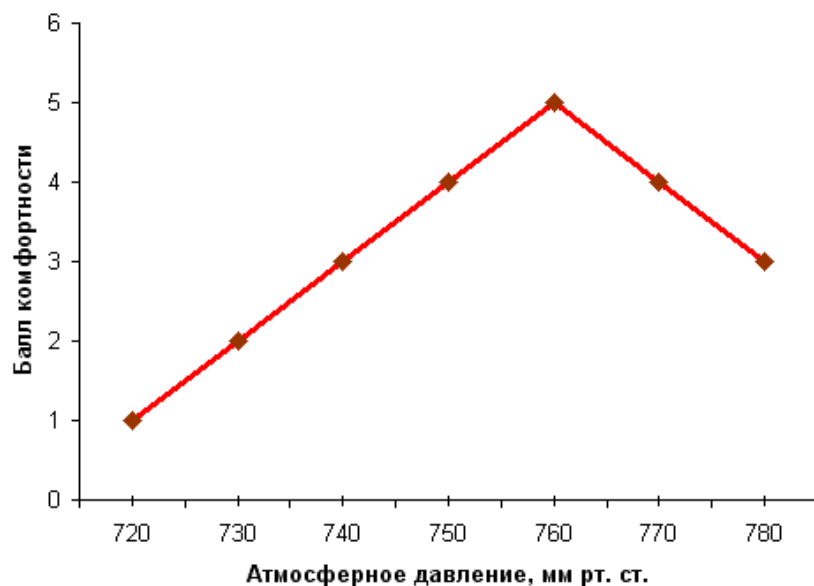
**Рисунок 3** - График зависимости количества солнечных дней по месяцам за последние 10 лет (с 2004 г. по 2013 г.)

Атмосферное давление является одним из наиболее важных погодных факторов по влиянию на организм человека. Низкое атмосферное давление оказывает возбуждающее действие на симпатическое звено вегетативной нервной системы, повышает восприимчивость к инфекционным заболеваниям, подавляет настроение и снижает трудоспособность. При низком атмосферном давлении артериальное давление также снижается, что особенно опасно у лиц с артериальной гипотензией, возникают приступы слабости и нервозности, появляется сонливость [2].

Также повышается вероятность развития ишемических атак со стороны мозговых, коронарных и др. сосудов. Особенно тяжело реагируют на перепады атмосферного давления перенесшие инсульт и инфаркт миокарда, лица с нарушениями обмена веществ, - ожирением, сахарным диабетом.

Нормальным атмосферным давлением принято считать давление в 760 мм рт. ст. Колебания атмосферного давления на уровне моря происходят в пределах 680 – 810 мм рт. ст. Атмосферное давление уменьшается по мере увеличения высоты, поскольку оно создается лишь вышележащих слоев атмосферы, причем уменьшение идет на 10 мм рт. ст. на каждые 100 м подъема над уровнем моря. Таким образом, если в Белокурихе атмосферное давление соответствует норме (755 мм рт. ст.), то в высокогорных Давосе и Куршевеле, оно стабильно снижено на 125 мм, т.е. составляет 620 мм рт. ст.

Согласно «метеорологическому индексу здоровья», разработанному группой ученых РГГУ [11], такое снижение атмосферного давления резко снижает баллы комфортности, которые при этом значении атмосферного давления уходят в область отрицательных значений (рис. 4). При этом ухудшается самочувствие и туристу, прибывшему на отдых в высокогорье, требуется определенное время для адаптации организма.



**Рисунок 4** -График зависимости баллов комфортности самочувствия человека от атмосферного давления [4]

Лечебно-оздоровительный туризм, как вид экологического туризма, представляет собой разновидность санаторно-курортного лечения и рассматривает организацию оздоровления населения с точки зрения технологии путешествия. Это достигается путем формирования туристического продукта, в основе которого заложена лечебная или оздоровительная технология, улучшающая качество жизни путем полного удовлетворения потребности в отдыхе, оздоровлении и лечении с использованием разнообразных составляющих природного комплекса (ландшафт, комфортный климат, здоровый режим, смена обстановки и др.) и - таких методов воздействия на организм человека как бальнео-, пелоидо-, ландшафто-, талассо- и климатотерапия [5].

Медицинский туризм приобретает все большую популярность в мире, многие страны (Израиль, Швейцария, Франция) привлекают туристов возможностью совместить отдых и лечение. Появляется новая концепция XXI века. Ее правило - «врачи без границ». Но если в большинстве стран лечение проводится в специализированных лечебных центрах, оборудованных новейшими медицинскими технологиями и такое лечение люди могут получить, не выезжая из своего населенного пункта, то в Белокурихе реализуется ее главное преимущество: город стоит на месторождении радоновых термальных вод. Целебные источники Белокурихи были открыты почти два столетия назад. Начиная с 60-х годов прошлого века, началось научное освоение этой местности. Отдыхающие ехали сюда «на воды», с целью принимать радоновые ванны [9].

Главное достояние курорта – это вода горячих источников, относящихся к группе азотно-кремнистых радоносодержащих термальных вод, которые еще называют азотными термами. Термальные воды Белокурихи также характеризуются повышенным содержанием фтора и широким спектром микроэлементов. Имея на выходе температуру 30-42°C, термальные воды содержат небольшое количество радона, азота, фтора и кремниевой кислоты.

С помощью радоновых вод в санаториях Белокурихи проводится лечение целого спектра заболеваний, а также оздоровление организма человека. Радоновая вода снимает воспаления, но также успокаивает нервы, повышает иммунитет и предупреждает старение. Из всех курортов России, применяющих радоновую воду в качестве лечебного средства, только в Белокурихе радон имеет естественное происхождение. В 1991 г. в



окрестностях Белокурихи открыто Искровско - Черновское месторождение радоновых вод, обладающее мощными запасами и сходными свойствами по физиологическому влиянию на организм человека [7].

Это позволило на базе нового месторождения начать строительство субкластера «Белокуриха-2» — совершенно нового курорта в уникальной предгорной местности Алтайского края в черте города-курорта Белокурихи. Здесь будет построен уникальный горнолыжный курорт, подобных которому нет в России. Он будет включать в себя традиционно мощную лечебную базу, также разнообразную туристскую инфраструктуру, интересную планировку и семь горнолыжных трасс.

В ходе анализа было выявлено, что Белокуриха обладает комфортным климатом, сравнимым с курортами Западной Европы, а также развитым комплексом санаторно-курортных и туристско-рекреационных услуг и значительным потенциалом для их расширения.

В результате проведенного анализа можно утверждать, что комфортный и солнечный климат Белокурихи, уникальная природа и естественные радоновые источники, а также живописный ландшафт привлекают огромное количество туристов со всего света, растущее с каждым годом.

Туризм в настоящее время рассматривается как взаимодействие разных культур. Все культуры влияют одна на одну. Так, например, культура приезжих определяет их поведение, а вместе с тем и культуру отдыха.

Принимающая сторона испытывает сильный натиск со стороны приезжающих туристов. Переживая сезонный наплыв носителей чужеродной культуры, либо терпя его постоянно (курорт Белокуриха принимает туристов

всесезонно), местное население вынуждено подстраиваться под своих гостей. Комфортные условия пребывания включают в себя и создание особой «дружественной» атмосферы, которую обеспечивает обслуживающий персонал. Он состоит, в основном, из местных жителей, которые тесно общаясь с носителями иных культурных ценностей, начинают перенимать их. Продвигая дальше инокультурное воздействие, через членов своих семей, друзей, коллег.

Путешествие и общение приносят знания о другом народе, его образе жизни, культуре. Международный туризм дает возможности знакомства с самыми отдаленными странами.

Туризм помимо огромного экономического значения играет большую роль в расширении границ взаимопонимания и доверия между людьми разных религий и культур. Его деятельность не ограничивается только торговлей товарами и услугами и поиском новых торговых партнеров. Она направляется также на установление взаимоотношений между гражданами разных стран для сохранения и процветания мира.

#### Список литературы

1. Архипова И.В., Жукова О.А., Курепина Н.Ю., Ротанова И.Н. Медико-географический подход к оценке комфортности климатических и социально-экологических условий региона как среды жизнедеятельности человека//Ползуновский вестник – 2005. – №5 – С. 222-227.
2. Ассман Д. Чувствительность человека к погоде. – М.: Гидрометеиздат, 1966. – 245 с.
3. Б. Богомолов: Большая медицинская энциклопедия – М.: АСТ – 2011 – 736 с.

4. Богаткин О.Г., Саликова С.Н., Данилова Е.М., Тараканов Г.Г. Метеорологический индекс здоровья. СПб., 1997.– 6 с.
5. Деркачева Л.Н. Методические подходы к оценке бальнеологического потенциала природной территории// Географические и природные ресурсы. – 2004. – №2 – С.123-130.
6. Дирин Д.А. Оценка пейзажно-эстетических ресурсов горных ландшафтов в целях оптимизации рекреационного природопользования: дис. ... канд. геогр. наук (25.00.36 – геоэкология) / Д.А.Дирин; рук.работы И.Н. Ротанова. – Барнаул: Сибирское отделение РАН Институт водных и экологических проблем 2006. – 154 с.
7. Елисеев В.А., Акуленко Ю.Н., Пузанов А.В. Радоновые воды Алтая и их использование в санаторно-курортной практике//Известия АлтГУ, 2000. Вып. 3(17). – С.63-65.
8. Исаев А.А. Экологическая климатология: Учеб.пособие для географ. гидромет. экол. спец. вузов и колледжей. – М.: Научный мир, 2003. – 458 с.
9. Курорт Белокуриха/ В.П.Казначеев, Е.Ф.Чернявский.- 6-е изд.,перераб. и доп./ Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2011. – 204 с.
10. Ландшафтно-экологическая карта Алтайского края.- Барнаул: ИВЭП СО РАН, 1993.
11. Смирнова Н.В. Распределение комфортности условий проживания на территории Российской Федерации по климатическим данным: дисс. ... канд. геогр. наук (25.00.30 – метеорология, климатология, агрометеорология)/Н.В. Смирнова; рук.работы О.Г. Богатков. – СПб, РГГМУ 2002. – 141 с.

**Часть II. Теория организации: новые формы и методы работы организаций.**

**Laura Velez, Nikita Rogozin, Krishna Daswani  
International MBA Candidates of the November 2012  
Intake IE Business School, Madrid, Spain**

**N1 Group B  
Triada Company**

**Introduction**

Triada was founded in 1992 by two Colombian brothers, Álvaro Vélez and Luis Guillermo Vélez, their professions are civil engineer and architect respectively, they both had previous experience in the real estate industry. The company has a history in development, design, management, construction and sales of real estate projects, primarily include residential properties, especially low and middle income, but also hotels, schools and jails. Currently, the company has operations in Bogotá, Cali and Panamá, and has more than 260 direct employees. Since 2007, low income houses (LIH) represent 92% of Total Volume Sales and 63% of Value Sales, the remaining 8% of volume sales include middle-class and high-end projects. Triada shows a consistent double-digit volume growth in the last 5 years, driven by volume growth, mainly in LIH. Along its history, Triada has built more than 9,000 homes and is currently one of the main Real Estate companies in Colombia. (See Exhibits 1, 2, 3 and Attachment 1)

***1. Industry analysis***

**Porters 5 forces**

Due to Triada's primary activities focused on the development of low and medium income customers in the Bogota region, we have defined this as the industry we are working within. In order for us to understand the key success factors of the low-income housing market in Bogotá we must first analyze the suppliers, threats of entry, and threats of substitutes. Once we do this we will be able to understand

the current scenario in the industry and view how the dynamics of potential change will affect the future of the industry and Triada(See **Exhibit 4**) .

#### ***Industry size***

In Bogotá 50.000 houses are sold in average every year. From January 2010 until June 2011 sales were growing both in volume and value. From July 2011 until today the scarce of urban land and local policies that have made more difficult to get the different permits to build, ended in a decrease of the housing supply and as a consequence also of the sales. (See **Exhibits 5, 6**)

#### ***Buyers***

Bogotá and its metropolitan area has 7.6 million people, and 2.2 million households (2005), by 2015 the number of households will be around 2.6 million. The low and mid income market has more or less 6.5 million people and 1.6 million households. Every year around 30.000 new households are created; currently there is a housing shortage in the low and mid income segment of 282.678 houses. Family monthly income for the target market is between US\$ 400 and US\$ 1.400<sup>1</sup>

Due to low disposable income, and the lack of knowledge of financing, the low income housing segment was slow to pick up. During the period starting mid-1990's potential customers suffered high and increasing interest rates for their mortgages with a resulting decline in demand and therefore profitability of the industry. However, in the last ten years as incomes have started rising due to the positive economic situation of the country, and the government has started subsidising low income families to buy homes, demand has picked up and there is a massive shortage in supply as it was stated before. Low income buyers that qualify for government subsidies, however, do look at which project they can get best value for their money; factoring in value added services (ie recreational facilities) and price.

#### ***Suppliers***

---

<sup>1</sup> DANE - SDP. Encuesta multipropósito para Bogotá, 2011

The availability of land in prime locations is the most essential determinant in the success of a new project. Due to the fact that most of Triada's middle/low income projects are based in Bogota; and there has been a rapid development in the last decade; land availability is dwindling. Creative ways of addressing this issue include: joint ventures with companies with land banks and diversifying into new markets.

There are three main materials in construction that play an essential part in the costing of a building: concrete, bricks, and steel. In Colombia there are only two or three qualified suppliers per commodity. The close monopoly of these suppliers is a concern. However Triada has very good relationships with its suppliers due to long time relationships; prompt payments; and loyalty.

For construction companies in Colombia it is common to employ subcontractors to perform up to 60% of construction and finishing activities in terms of value added. Typical activities outsourced to subcontractors include (but are not limited to): companies building the structure, plumbing, electrical works, and painting. There is intense competition among the providers of such services and they are widely available on the market. Consequently these suppliers typically have little or no power.

#### ***Threats of entry***

The capital required in order to reach economies of scales has escalated due to the number of bigger players in the market. The low-income market is very cost sensitive and margins are low; companies that have a higher cost will not be able to compete and sell their projects. The government stipulates that subsidies will only be given to low-income buyers who buy into projects that are less than 135 legal monthly wages, which is approximately equivalent to US\$40,000.; hence costs have to be very competitive as it is not possible to raise selling prices.

#### ***Threat of substitution***

If users do not choose to purchase new developments they may continue to live in their previous style of accommodation (with their extended families or in slums).

### **Other considerations and Strategic implications of the industry analysis**

We can view the government subsidies as a major factor in the high demand of housing and acute shortages. Other than that the most powerful forces within the industry come from the power of *Suppliers* of land and being able to keep the costing low enough to be able to qualify for subsidies.

Traditionally the real estate market is highly dependent on the economic state in the market, which here are the low- and medium income households in Colombia. As a result the demand for this product within this industry follows a cyclical trend, which can be influenced by a broad range of factors (e.g. natural disasters, financial crises, political situation). On the other hand, the demand for the construction materials has a correlation with the same cycle, which affects the associated costs. Finally, the sustainability of government subsidies is the most unpredictable factor in this market; as withdrawal of this scheme would lead to a collapse of demand. There are already signs that the government is playing hardball; as the current Mayor of Bogota has put up a lot of legal red tape for builders to acquire permits.

The biggest threat facing the low-income housing market in Colombia is the lack of good land as a consequence of the market positive trend in the last eight years. Therefore the remaining land is either too expensive or has no clear norms in order to build on it . Additionally, as a result of the cyclical trends, any company will be confronted sooner or later with an economic down-cycle with decreasing demand, decreasing revenues and/or cash flow.

In case of decreasing demand within the market, this increases the buyer (bargaining) power and choice of project. On the other hand will the bargaining power of the suppliers decrease due to the lower demand of construction materials. This can have some positive effects on the profitability (or mitigating effect on the potential financial damage).

In the long term, a downturn of the demand can have a positive effect on the industry's profitability when the amount of *competition* will decrease due the collapse of weaker firms. This will then

12\*12 positively affect the bargaining power for land acquisition, lowering these costs and increasing the number of future projects.

Concluding, within this capital intensive industry any company must have the measures, in current and/or non-current assets, in place to be able to handle the trends of future economic down-cycle(s).

## **2. Company analysis**

### **Key resources and capabilities**

The main key success factors contributing to the success of the company were the cost advantage over its competitors. The cost advantage could be attributed to three main factors: optimized internal processes, superior building design and relationships with subcontractors and suppliers. **(See exhibit 7)**

Triada was the first company to implement Lean methodology across its business processes, enjoying significant efficiencies throughout its work cycle. Furthermore the company was able to integrate its key subcontractors into its processes in such a way that though Triada able to typically pay to its subcontractors less than the market average for the comparable amount of work performed, the margins of the subcontractors were higher than the market average due to improved efficiency. This has lead to, decreased direct construction costs, improved relationship with subcontractors, but on the other hand could be perceived as a threat due to the current reliance on a limited number of partners for its key activities. Due to the fact that Triada highly specializes in medium-low income housing, which is typically done through construction of standard designs, that achieves the market needs while optimizing the construction process by reducing timing and waste; which significantly decreases the fixed costs and overheads of the construction.

As it was mentioned above, the suppliers of construction materials enjoy strong power on the Colombian market. Following the sustainable growth philosophy of the management, the company chose to rely as little as possible on supplier credit - always paying on time. This policy allowed Triada company to acquire supplies virtually at the best terms available at the market with prices significantly lower than those available to its competitors of



comparable size. This allowed to further increase the cost advantage that the company has.

Another fact that is worth mentioning is that while being a cost leader, the company was able to deliver the higher than average quality of the finished product within the sector. This ensured constant high customer satisfaction levels with referral sales amounting to as high as 30%.

Based on the above, we believe that the key resources/capabilities of the company are operating efficiencies and superior product design. The above-mentioned resources are highly relevant for the business of the company and scarce within the Colombian real estate construction industry. The attempts to replicate the Triadas business model by competition have been failing continuously primarily due to causality problems: the competitors tried to engage Triadas's employees or subcontractors, but failing to recreate the whole value cycle. We believe that the outlined competitive advantages of Triada are sustainable in the comparable future, especially in the view of the observed lack of competition within the segment. The strategic implications of the existing competitive advantages may be to further concentrate on process optimization to facilitate the sustainability of this advantage.

#### **Key weaknesses/threats**

In its current operations the Triada company is facing a number of challenges and potential threats.

1 Triada is a family company with its founders playing a critical role in the company, actively participating in its operating activities. The company is currently experiencing the shortage of management talent - limiting the number of projects that the company is taking as well as posing threat of potential transferability of its key capabilities.

2 In its medium-low income housing the buyers significantly rely on the housing state subsidies currently provided to low income citizens. The termination of the programme may have a significant negative effect on buyers.

3 The availability of land for residential real estate development in the areas of the operations of the company

has been decreasing over the last years. There is a tendency towards larger real estate development projects - area development of whole neighborhoods, increasing the initial investment for projects as well as the move outsidess the city to the suburbs.

4 Overreliance on a limited number of subcontractors may pose a threat in the view of the potential risk their going concern.

5 Residential real estate sales highly depend on the current economic and political environment and the expectations of the buyers.

6 Despite the good customer satisfaction and the high experience of the company, overall the client awareness of the company is relatively low.

Any developed strategy for the company should capitalize on the existing capabilities of the company, at the same time addressing the potential threats/weaknesses of the company.

### **3. Recommendations**

Based on the key competencies of Triada: the relationships with suppliers, good customer perception and superior design and project management in affordable housing there would be to develop a Product diversification and Geographic diversification strategies.

#### **Product Diversification strategy.**

Though the experience of the Triada in non-residential properties development is limited to several administrative projects contracted by the government, we believe that the core competencies of the company would permit the successful entry into the market. The existing cost leadership in affordable housing achieved in superior design and cost structure can be translated into the development of AA, A and B class office properties. The entrance into the market would require additional expertise especially in climate and IT infrastructure design and installation.

The most promising market penetration strategy would be to create a Joint Venture with an existing participant of the market of a comparable size, enjoying 5% to 15% of the Office buildings development market in the areas of Triada presence – primarily

Bogota and Cali. The joint venture option is preferable due to risk diversification and limiting the capital requirements as well as due to the fact that is the usual modus operandi of Triada in its residential projects. The selection of the diversification option has the following advantages for the company:

- Economic risk mitigation due to the decreased vulnerability to economic downturns;
- Mitigation of political risks of the cancellation of the government aid program to the key current client – low income citizens;
- Taking advantage of the current economic growth of the country which resulted in increased demand for commercial property;
- More flexibility in the use of available land for development;
- Access to additional project management talent;
- Additional stable revenue sources for the family originating in rental, maintenance and servicing fees.

Potential problems in entering the market may include the following:

- Additional construction expertise required due to different engineering and construction practices in the industry;
- Fewer project financing options available: target financing from development banks like IFC and mortgage partnership solutions not available;
- Different client profile, with different financing opportunities – business credit is typically lower in duration.

We believe that the Horizontal diversification into the Business development market through a JV is a very strong option for the company, capitalizing on a number of key competencies of the company. It offers access to additional expertise; revenue streams and provides risk mitigation opportunities. The JV approach to expansion may provide additional capital to perform land acquisition to address the land shortage issue. The proposal will likely attract large numbers of relatively small investors who may want to invest

in real estate to get rental income. Additional advantage from the family business perspective is the opportunity of separating rental activities from development as pension options for retiring family members. We would strongly advise that Triada retains over 50% of the area in the constructed properties to rent out.

#### **Geographic diversification strategy**

As Triada has a cost competitive advantage in the low and mid income market not only in comparison with the market in Bogotá but also with the colombian market, and as the company has already operations in Cali and Panamá it would be possible for the company to keep expanding to new markets such as smaller cities in the surroundings of places where they already have operations. Additionally in other colombian cities there are less competitors focused on the LIH in comparison with Bogotá.

Considering that the biggest threats for the company are the access to land and the economic downturns, diversifying to other markets will help to tackle them as the land acquisition is not as difficult in other cities as it is in Bogotá and also because if there is an economic crisis not all cities are affected equally.

Advantages of this option are:

- Economic risk mitigation
- Mitigation of political risks as in Colombia most of the permits for building and subsidies for LIH are local policies instead of national.
- Increase access to land
- Keep building brand awareness across the country and even the region
- Leverage on existing agreements with suppliers and banks which will give a competitive advantage.

Potential problems of this recommendation include the follows:

- Increase operating costs as new offices will need to be open in the new markets
- Finding the right human capital
- Finding and training the subcontractors in order to keep productions efficiencies and quality
- Knowledge of the new market

Geographical diversification is a very strong strategy because it offers the best solution to the land availability issue in the areas of the current operations of the company and addresses the political risks that the company is facing.

#### **Services differentiation strategy**

Due to the high quality of the housing, Triada was able to offer certain additional services to its clients like extended warranties and additional facilities like recreational and parking units. Customer referral and loyalty programs are currently in operation through providing discounts, complimentary finishing and household utilities. Through these actions the company has achieved satisfaction levels of up to 90% and up to 30% of business is done with recurring or referred customers.

Considering the current threats and challenges before the company, additional value added services to boost sales may be provided. The most important challenge in the target market of low and medium income housing is the low awareness of the potential customers of the financing options available securing finance for potential customers due to their low financial expertise and small banking penetration among the population. The way to address this issue may be an extensive partnership with leading mass market retail banks, specializing in consumer loans and mortgages in the areas of the companies presence like Credit Familia. In conjunction with the officers of the banks and the company's representatives can organize events for people interested in improving their housing i.e. young families and present the financing options and available project. Additionally the company can help the potential clients with their credit applications and negotiate improved insurance options. The advantages of selecting this option may include the following:

- Improved access to potential customers;
- Increased awareness of the company;
- Improved perception of the company by financial sector resulting in extended project financing options;
- Eventual increased sales in finished projects and pre-order books for planned projects - modus operandi for residential real estate construction in Columbia;

- Improved economies of scale due to new projects starting.

Potential problems and challenges with the options:

- Increased marketing costs;
- Increased administrative costs;
- Further increase of business and political risks due to concentration on one market.

We believe that service differentiation is a viable option as it allows the company to concentrate on its key competences - affordable housing construction based on the key competitive advantage – the factual cost leadership within the industry. The concentration within the industry may lead to the increased sustainability of this advantage through the improved economies of scale and learning effects.

#### **4. Conclusion**

Of the identified development options we believe that the diversification option has the most advantages for the Vélez family and for the Triada company. The diversification option allows mitigating some of the key risks that the company is facing, gaining additional knowledge and expertise while still being able to capitalize on the key capabilities of the company. The option gives more flexibility in response to the changes in the economic climate by shifting the production focus. In addition to that it allows increased splitting opportunities and additional revenue streams which are independent from the main construction business. Additional steps which may support the development plans of the company may be the increase participation on the land market either independently or through partnership to create some sort of a “land bank” for future projects to address the land availability issue.

#### Appendix 1.

N1 Group

Triada Company

#### **History of the company**

Triada was founded in 1992 by two Colombian brothers, Alvaro Vélez and Luis Guillermo Vélez, their professions are civil engineer and architect respectively, they both had previous experience in the

real estate industry. The company has a vast trajectory in develop, design, management, construction and sales of Real Estate projects, which includes housing, specially low and middle income, hotels, schools and jails. Currently, the company has operations in Bogotá, Cali and Panamá, and has more than 260 direct employees. Along its history, Triáda has built more than 9,000 houses and is currently one of the main Real Estate companies in Colombia.

Since 2007, low income houses (LIH) represent 92% of Total Volume Sales and 63% of Value Sales, the remaining 8% of volume sales include middle-class and high-end projects. Triáda shows a consistent double-digit volume growth in the last 5 years, driven by volume growth, mainly in LHI.

The company's strengths are related to its ability to build high quality products with low costs, using Lean methodology across the company's processes. Hence, the In – house design department delivers efficiency in design times and costs, while the construction reflects Lean and costs efficiency. Moreover, discipline on projects budget control execution is key to guarantee results. Triádas offers advice and accompaniment to clients on their credit and subsidy approval. All these factors lead to Triáda's good reputation among industry partners, suppliers and clients and employees.

Despite the company's good reputation among the people that already know it, there is still room for improvement concerning brand awareness among Colombia population. Besides that, there is opportunity to improve Sales Team capabilities to increase sales closure rate and Projects processes coordination to accelerate growth. The project's construction can only start after at least 50% of the apartments are sold, that's why sales speed is key for time efficiency. Nevertheless, but the biggest challenge for growth is a market reality of an ever more restrict land availability.

Back in 1992 Triáda was mainly focus in high-income market, basically they were buying old houses and building new buildings. In 1998, only six years after the company was founded, a very strong financial crisis hit the country; which was mainly by the default in mortgages payments. The housing sector GDP decreased 7% from 1994 and 1998 and 9% from 1998 to 2002. This crisis was

successfully supported thanks to low debt policy, land was never buy with credit, projects were buildt in stages, construction process was started only when the cost was supported by own equity, so that they could pay all the loans once construction was finished and not having debt on unsold finished homes. Between 1998 and 2003, during the hardest crisis period, Tríada in partnership with other companies, developed some public projects such as jails and education centers, thanks to this it was possible to keep the office opened and keep operations. From 2001 the company started to develop again housing projects, starting with low income housing projects as this was a market with a lot of potential due to a shortage between demand and supply and a high government support that was basically a subsidy program for consumers in order to buy a proper house and a tax extension for companies that were developing projects focused on the low income segment. From this moment the management team started to give a lot of importance to this market and started to work on building a competitive advantage on it.

The growth of the company demanded a planning process in 2002, therefore many internal projects were put in place in order to improved different processes. First Tríada got the quality certification ISO2001, later in 2004 the company acquired and information system software (Home Builder by Oracle) in order to keep track of the different processes such as accounting, inventories management, sales information, etc. In 2008 was put in place a process call **Lean Construction** in order to decrease waste and increase savings along the construction process. Through this process it has been possible to define other methods of construction and control.

In 2006 Tríada expanded to new markets such as Cali and Panama initially in order to learn how to manage remote projects. This has been really important in order to diversify operations, risks and have access to land know that the land acquisition in Bogotá is one of the company's main threats.

It 2010 the Vélez family set a very aggressive objective which is to double the company size every four years, in order to do so the strategy of the company was reviewed and relaunched, the main



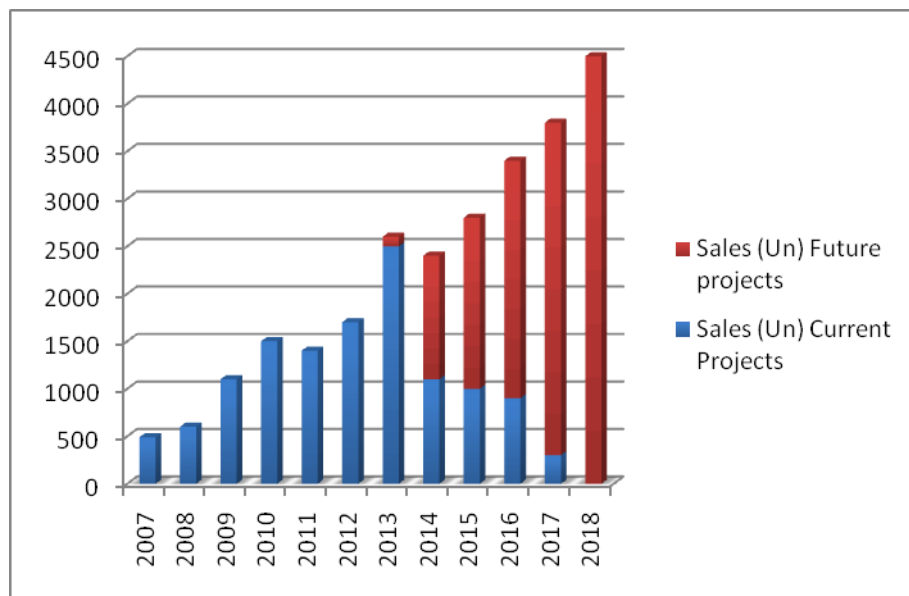
strategies are to keep building the companies competitive advantage in the low income market by getting resources from IFC in order to create a fund to develop projects, strategic alliances in order to be able to develop high scale projects and therefore have more access to land and professionalized the company by having the proper management team and finally ensure the succession of the company from the first to the second generation.

## Exhibits

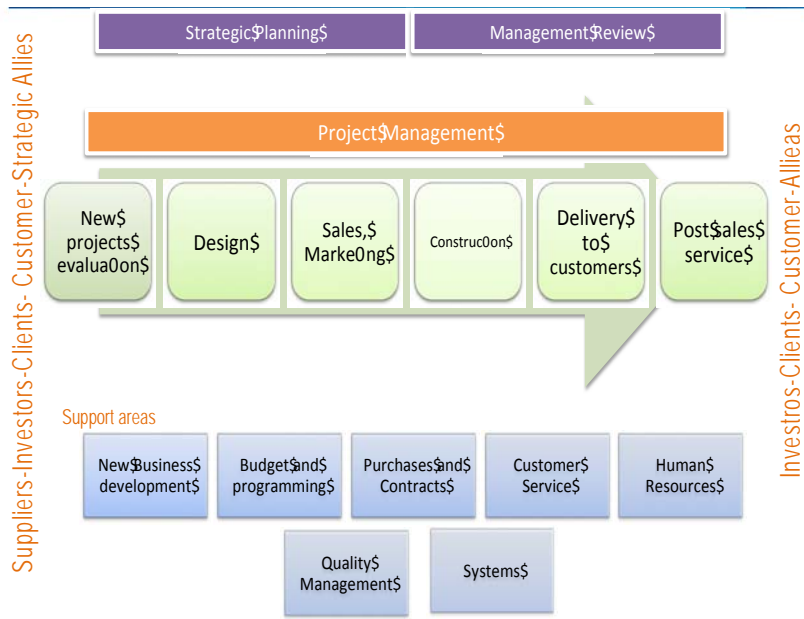
### Exhibit 1. Bogotá Market Share of Low Income Market

	CONSTRUCTOR	Ventas VIS	% Ventas VIS	Valor Ventas VIS	% Valor Ventas VIS
1	CONSTRUCTORA BOLIVAR S.A. (CUN)	5.703	19,94%	267.709.320	19,17%
2	PROYECTOS Y DESARROLLOS PRODESA (CUN)	1.482	5,18%	72.016.266	5,16%
3	TRIADA S.A.S (CUN)	1.126	3,94%	50.578.481	3,62%
4	CONSTRUCCIONES OCHOA	1.568	5,48%	48.481.120	3,47%
5	CONSTRUCTORA OBREVAL S.A. (CUN)	878	3,07%	46.104.600	3,30%
6	CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A. (CUN)	713	2,49%	45.994.500	3,29%
7	APIROS LTDA (CUN)	1.242	4,34%	45.584.200	3,26%
8	FUNDACION EMPRESA PRIVADA - COMPARTIR (CUN)	802	2,80%	38.232.010	2,74%
9	INGEURBE S.A. (CUN)	755	2,64%	35.117.950	2,51%
10	PROMOTORA VIVENDUM S.A. (CUN)	718	2,51%	34.676.876	2,48%

### Exhibit 2. Tríada Sales Trend



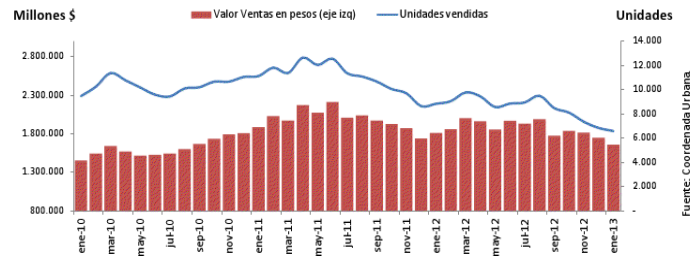
### Exhibit 3. Tríada's Value Chain



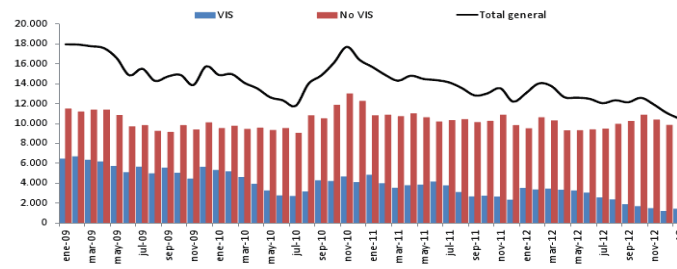
**See Exhibit 4. Porter's five forces**



**Exhibit 5. Bogotá markets sales trend**



**Exhibit 6. Bogotá market sales trend for LIH and Non LIH market**



\* VIS (Vivienda de interés social = Low Income Market)

**Exhibit 7. Comparison of Triada’s construction costs and profits with a competitor**

	Triada	Competitor
Constuction costs/sales %	48%	58%
Net profit %	15%	5%

С.И.Шишкина

**ОСОБЕННОСТИ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Инвестиционная политика представляет собой многогранную деятельность государства, направленную на формирование благоприятного инвестиционного климата, стимулирование инвестиционной активности и повышение эффективности использования инвестиций в стране. Главный принцип инвестиционной политики - выработка системы приоритетов, которые определяют систему структурных сдвигов исходя из общемировых тенденций, выгод участия страны в общемировом разделении труда, из специфики деформаций и диспропорций в существующей структуре национальной экономики[5, с.63-64].

Основными направлениями инвестиционной политики выступают меры по организации благоприятного режима для деятельности отечественных и иностранных инвесторов, увеличению прибыльности и минимизации рисков в интересах стабильного экономического и социального развития, повышению жизненного уровня населения.

Инструментарий инвестиционной политики можно представить в виде трех групп инструментов: макроэкономические, микроэкономические, институциональные.

К макроэкономическим относятся инструменты, определяющие общеэкономический климат инвестиций, а именно, влияющие на процентную ставку, темпы роста экономики и внешнеторговый режим. К микроэкономическим относятся меры, воздействующие на отдельные составляющие инвестиций или на отдельные отрасли: налоговые ставки, правила амортизации, гарантии, льготные кредиты. Институциональные инструменты позволяют достичь координации инвестиционных программ частных инвесторов и включают государственные органы

инвестиционной политики, объединения предпринимателей, информационных системы [4, с.72-77].

Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края - орган исполнительной власти Алтайского края, осуществляющий проведение в Алтайском крае государственной экономической политики. Управление курирует основные направления экономической деятельности в регионе.

Главным инструментом организации инвестиционной политики в Алтайском крае является Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений", и также Закон Алтайского края от 9.12. 1998 г. N 61-ЗС "Об инвестиционной деятельности в Алтайском крае". Основная цель инвестиционной политики Алтайского края - стимулирование притока инвестиций в региональную экономику для увеличения выпуска конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках продукции.

Основные направления инвестиционной политики региона отражены в Стратегии социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 года. Так к направлениям инвестирования на 2012 год можно отнести такие отрасли, как сельское хозяйство, обрабатывающие производства, транспорт и связь. По итогам 2012 года в Алтайском крае удалось обеспечить прирост инвестиций на уровне 12,1%. На развитие региона в 2012 году направлено около 84 млрд. рублей - на 13 млрд. рублей больше, чем в 2011 году. Объем выполненных строительных работ составил 30 млрд. рублей [15, с.22].

Достигнутый к настоящему времени уровень экономического развития Алтайского края недостаточен для его динамичного развития. К числу негативных факторов, препятствующих интенсивному экономическому росту и активизации инвестиционной активности в крае, относятся: сельскохозяйственная специализация экономики, отсутствие собственной топливно-энергетической базы, слабая вовлечённость собственных минеральных ресурсов в сырьевую

базу промышленности, высокий износ основных фондов, низкая конкурентоспособность продукции алтайских производителей, а также другие факторы.

В свою очередь существуют и сильные стороны развития инвестиционной политики. Алтайский край имеет определённые резервы роста - наличие хорошей базы для формирования мощного агропромышленного комплекса на юге Сибири, выгодное географическое положение, развитая транспортная инфраструктура, значительный рекреационный потенциал для развития туристического бизнеса [4, с.21-25].

Одним из правовых инструментов привлечения инвестиций в Алтайский край является механизм государственно-частного партнерства. В Алтайском крае к проектам ГЧП можно отнести развитие Алтайского Приобья, куда планируется привлечь более 590 млрд. руб., где предполагается осуществление 89 проектов в четырёх взаимосвязанных кластерах: агропромышленном, биофармацевтическом, туристическом и топливно-энергетическом.

К факторам, мешающим развитию механизмов ГЧП на территории субъектов СФО, можно отнести следующие: несовершенство нормативно-правовой базы федерального уровня (отсутствие федерального закона о ГЧП); отсутствие специализированной структуры в области ГЧП на федеральном и региональном уровнях; недостаточное финансирование инфраструктурных проектов (недостаточное количество бюджетных средств, выделяемых на реализацию инфраструктурных проектов в регионах, отсутствие инвесторов, желающих вкладывать средства в реализацию инфраструктурных проектов (в связи с высокими рисками, длительными сроками окупаемости проектов, наличием административных барьеров и отсутствием опыта реализации подобных проектов и т.п.); дефицит квалифицированных кадров (как в структурах частного бизнеса, так и в государственных органах власти); недостаток информационного обеспечения и ряд других факторов [3, с.57-59].



Финансовые механизмы повышения инвестиционной привлекательности в Алтайском крае также имеют различные формы. Несмотря на появление в последние годы в Алтайском крае новых инструментов государственной поддержки инвестиционной деятельности, таких как субсидирование налога на прибыль, предоставление государственных гарантий Алтайского края по заимствованиям застройщиков и передача в залог имущества казны края, инвесторы по-прежнему отдают предпочтение таким видам поддержки, как субсидирование части банковской процентной ставки и затрат по уплате налогов

Среди финансовых инструментов развития края можно выделить субсидирование части банковской процентной ставки и затрат по уплате налогов на имущество, регулирующиеся Постановлением от 15.09.07 № 437 «О мерах государственного стимулирования инвестиционной деятельности в Алтайском крае», находят наибольшее применение в Алтайском крае. Основная доля финансовой государственной поддержки в Алтайском крае приходится на промышленный сектор. Финансовые инструменты делятся на такие группы, как инструменты поддержки инвестора и инструменты поддержки среднего и малого предпринимательства.

В общем, за 2008-2012 годы инициировано 57 инвестиционных проектов на условиях государственной поддержки. В результате их реализации создано 4250 рабочих мест, прошли переподготовку и обучение 1723 работника [5, с.55-58].

К нефинансовым инструментам повышения эффективности инвестиционной политики можно отнести передачу в залог имущества казны Алтайского края, в том числе акций (долей) хозяйственных обществ, для обеспечения обязательств организаций и индивидуальных предпринимателей перед третьими лицами при осуществлении инвестиционной деятельности.

К косвенным инструментам инвестиционной политики можно отнести регулирование уровня тарифов Алтайского

края. Основными причинами более дорогой, по сравнению с другими регионами, электроэнергии являются следующие:

- отсутствие генерирующих мощностей, вырабатывающих относительно дешевую электроэнергию.

Среди мер по совершенствованию инструментария инвестиционной политики можно выделить:

- совершенствование правового регулирования инвестиционной политики,

- внедрение программ по улучшению инвестиционного климата региона, совершенствование финансового инструментария путем дальнейшего развития инструмента субсидирования банковской процентной ставки и лизинговым платежам, совершенствование и включение в методы поддержки инвестора инвестиционного налогового кредита, прозрачность условий для инвестора в рамках применения государственных гарантий, увеличение прямого инвестирования из Инвестиционного фонда.

В рамках мер улучшения нефинансового инструментария необходимо создание инвестиционного портала Алтайского края, инвестиционной карты, рассмотрение возможности создания земельного залогового фонда, внедрение инвестиционных стандартов муниципальных образований региона, проведение выставочных мероприятий и информационных площадок по реализации бизнес-идей.

Таким образом, в Алтайском крае существует основной инструментарий инвестиционной политики, однако для его эффективной реализации необходимы меры по совершенствованию, которые и предлагает данный проект.

#### **Список использованных источников**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 4. – Ст. 445.

2. Федеральный закон "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных

вложений" (с изменениями на 12 декабря 2011 года), N 39-ФЗ, глава III, ст.11. Консультант-плюс.

3. Федеральный закон РФ от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 2 января 2000 г. № 22-ФЗ) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». Консультант-плюс.

4. Об инвестиционной деятельности в Алтайском крае: закон Алтайского края № 61-ЗС от 9 декабря 1998 г. // Сборник законодательства Алтайского края. – 1998 . – № 32. – С.16.

5. О мерах государственного стимулирования инвестиционной деятельности в Алтайском крае: постановление Администрации Алтайского края от № 437 15 сентября 2007 г . // Сборник законодательства Алтайского края. – 2007 . – № 137, ч.2. – С.15.

6. Алтайский край, 2011 – 2012: справ.инвестора / [сост. М. А. Акулова и др. ; под общ. ред. М. П. Щетинина]. – Барнаул: [б. и.], 2010 (Слово). – 127 с.: цв. ил.

7. Алтайский край: опыт повышения инвестиционной привлекательности// Инвестиции. – №5. - Электрон.дан. – 2012. – Режим доступа: <http://bujet.ru/article/185803.php>

8. Алтайский край - территория перспективных инвестиций / [подгот.И. Овечкина и др.]. – М.: Экон. газ., 2007. –22 с.: ил. Темат. прил. "Регион-партнер" к еженедельнику "Экономика и жизнь" № 23. – 70 лет Алт. краю.

9. Аналитический отчет по результатам исследования «Реализация инфраструктурных проектов и развитие механизмов государственно-частного партнерства в Сибирском федеральном округе. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pppi.ru>.

10. Бузова И. А., Маховикова Г. А., Терехова В. В. Коммерческая оценка инвестиций/ под ред. Есилова В. — СПб.: Питер, 2004. — 432 с.

11. Вахрин, П. И. Инвестиции: учебник — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко». - 2005. —380 с.

12. Деловой мир Алтая: [информ.-аналит. ежегодник / гл. ред. В. Баталов]. - Барнаул: ЭНТРОН. – 2010. – № 2 (10). – 287 с.: ил.

13. Инвестиции в России 2011. Статистический сборник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

14. Инвестиционный климат Алтайского края [Электронный ресурс] // Инвестиции. Инновации. Бизнес. – Электрон.дан. – СПб., 2009. – Режим доступа: <http://www.spb-venchur.ru/regions/19/climateak.htm> – Загл. с экрана

15. Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi>.

Е.В.Ерохина

### **ВЫСТАВОЧНО-ЯРМАРОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Необходимость стимулирования положительных изменений российской экономики в пользу наукоемких и высокотехнологичных производств ставит новые задачи по разработке и продвижению отечественных технологий, товаров и услуг на внутренний и внешний рынки. Одним из наиболее эффективных методов решения указанных задач является выставочно-ярмарочная деятельность.

Выставка (ярмарка) - выставочно-ярмарочное мероприятие, на котором демонстрируются и получают распространение товары, услуги и (или) информация и которое проходит в четко установленные сроки и с определенной периодичностью [1].

Выставочно-ярмарочная деятельность - предпринимательская деятельность в сфере выставочных услуг, осуществляемая для содействия становлению и развитию отношений торгово-экономического, научно-технического и инвестиционного сотрудничества [3].

В процессе своего развития торговые ярмарки преобразовались в промышленные и инновационные выставки. Сегодня концепция проведения таких мероприятий ориентирована на экономические потребности регионов, содействие развитию отраслевой промышленности и бизнеса. Возрастает роль специализированных выставок в освоении и распространении новшеств. Но в выставочной деятельности важна не только демонстрационная составляющая. Современные выставки приобретают формат крупных выставочно-конгрессных форумов с насыщенной деловой программой, что создает условия для прямого и плодотворного общения между органами власти, представителями бизнес-сообщества, отраслевыми отечественными и зарубежными специалистами и инвесторами.

В настоящее время в Российской Федерации различные аспекты выставочной деятельности регулируются законодательными актами общего характера и нормативно-правовыми актами Правительства РФ, федеральных органов исполнительной власти и органов власти субъектов РФ. В их числе Гражданский, Налоговый, Таможенный кодексы РФ. К международным договорам, регулирующим указанную деятельность, относятся: Парижская конвенция 1928 года «О международных выставках»; Соглашение с государствами-участниками СНГ «О развитии выставочно-ярмарочной деятельности в Содружестве Независимых Государств» от 26.05.1995г.; двусторонние соглашения Российской Федерации о торгово-экономическом, научно-техническом и культурном сотрудничестве с иностранными государствами, содержащие отдельные положения, касающиеся выставочно-ярмарочной деятельности.

Из мирового опыта следует, что выставки классифицируют по пяти основным признакам:

1) по географическому составу экспонентов: всемирные, международные, с международным участием, национальные, межрегиональные, местные (региональные);

2) по отраслевому (тематическому) признаку: универсальные, специализированные (многоотраслевые и отраслевые);

3) по значимости мероприятия: выставки федерального значения, межрегионального, регионального, местного;

4) по территориальному признаку: выставки, проводимые внутри страны и на территории других стран;

5) по времени функционирования: постоянно действующие, временные, краткосрочные.

Выставочно-ярмарочные мероприятия дают неоценимую информацию о деловой и социальной среде и стоят на втором месте по значимости среди источников данных при принятии стратегических инновационных решений. Участвуя в выставочных мероприятиях, экспоненты имеют возможность:

- ✓ изучать потенциальные возможности рынка;
- ✓ оценивать своих конкурентов;
- ✓ получать обратную связь от потенциальных потребителей презентуемых товаров, услуг, что позволяет оценить возможности сбыта в режиме реального времени;
- ✓ получить экспертную оценку представленных наработок;
- ✓ быть в курсе инновационного развития технологий и последних тенденций на рынке;
- ✓ наладить партнерские отношения с другими участниками для дальнейшего делового сотрудничества.

Эксперты отмечают наличие мультипликативного эффекта выставочной деятельности: развитие выставочно-ярмарочной деятельности влияет на устойчивый рост спроса на продукцию и услуги соответствующих отраслей, увеличение объемов продаж и налоговых поступлений в бюджеты различных уровней, а также на развитие отраслей инфраструктуры и других смежных отраслей, включая социально-экономический эффект в этих отраслях [3].

На региональном уровне выставочно-ярмарочная и конгрессная деятельность выступает как основной инструмент осуществления политики инновационного развития, реализуя

конкурентный потенциал территорий и формирующихся инновационных кластеров, расширяя доступ к новым технологиям, инновациям, ноу-хау и т.д. Такие мероприятия являются индикатором экономических трендов и тенденций развития рынка, поскольку отражают процессы, изменения, происходящие на нем, а также направление и скорость его развития.

В Алтайском крае в целях стимулирования инновационной активности, начиная с 2009 года, проводится выставка инновационных проектов «Ярмарка инноваций». В 2013 году мероприятие проводилось уже в качестве Межрегионального инновационного форума, что позволило значительно расширить географию участников. Помимо алтайских участников свои проекты смогли продемонстрировать инновационные компании Новосибирской, Кемеровской областей и Красноярского края. Количество бизнес-идей, участвующих в выставке, ежегодно растет. Направления выставочной экспозиции соответствуют приоритетам научно-технологического развития Алтайского края – это создание новых материалов, продуктов, процессов и устройств, ориентированных на практическое использование в экономике.

В качестве примера эффективного участия в «Ярмарке инноваций» можно обозначить заключение на выставке в 2012 году соглашения между компанией «Энергосберегающие технологии» и Алтайским государственным университетом. Цель соглашения - совместная научно-инновационная деятельность. В результате, в настоящее время сотрудниками компании совместно со студентами физического факультета Алтайского государственного университета ведутся работы по созданию энергоэффективных осветительных приборов и устройств управления ими.

Особенное внимание уделяется мероприятиям с участием молодежи. На Международном молодёжном управленческом форуме «Алтай. Точки Роста» ежегодно организуется площадка «Инновации», проекты участников которой вызывают большой интерес экспертов и занимают призовые места. На

Всероссийском молодёжном форуме «Селигер» (Тверская область) организуется смена «Инновации и техническое творчество» с участием начинающих инноваторов Алтайского края. Участники смены презентуют свои разработки опытным экспертам и принимают участие в тренингах, направленных на подготовку инновационных менеджеров.

Ежегодно при поддержке Администрации Алтайского края более 150 компаний края, осуществляющих инновационную деятельность, принимают участие в качестве экспонентов в межрегиональных, международных форумах и выставках. Это такие мероприятия, как Российская и Сибирская Венчурные Ярмарки, Международный молодежный инновационный форум «Interra», выставка «Open Innovations Expo», международная выставка регионов Казахстана и России и др. Организации не оплачивают регистрационные взносы и аренду выставочной площади – данные расходы несет Администрация края. Площадь, используемая для коллективной экспозиции алтайских товаропроизводителей, постоянно увеличивается, что объясняется ростом количества предприятий инновационной сферы в регионе и их готовностью презентовать свои бизнес-идеи, разработки и образцы выпускаемой продукции.

Участие организаций края в различных выставочно-конгрессных мероприятиях инновационной направленности в целом способствует формированию положительного имиджа региона, поддерживающего федеральные инициативы. В конечном итоге это дает возможность более эффективно лоббировать свои интересы, улучшать инновационный климат и получать дополнительные ресурсы для развития инновационной экономики.

#### **Список использованных источников:**

1. Приказ Ростехрегулирования от 18.12.2008 N 512-ст «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 53103-2008 «Деятельность выставочно-ярмарочная. Термины и определения».



2. Формирование региональной инновационной системы. Опыт Алтайского края: Научно-практическое издание/Под общ. Ред. М.П. Щетинина. – Барнаул: Литера, 2012. – 216 с.

3. Концепция развития выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа [http://www.tpprf.ru/ru/activities/exhibition/exhib\\_concept/index.php](http://www.tpprf.ru/ru/activities/exhibition/exhib_concept/index.php)

4. Алтайский краевой инновационный банк данных [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.altkibd.ru>

Е.В.Степаненко

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

Научный руководитель – к.х.н., доцент В.С. Рязанова

Инновационный путь развития отдельных регионов и страны в целом требует создания эффективного механизма формирования и распространения инноваций, а также механизмов управления инновационной деятельностью. Проблемы становления инновационной экономики регионов связаны с необходимостью формирования эффективных региональных инновационных систем.

В отечественной и зарубежной литературе широко используются понятия региональной инновационной системы (РИС), но в настоящее время не существует единого определения, учитывающего все аспекты региональной системы.

Анализ различных точек зрения по определению сущности региональной инновационной системы дает возможность выявить следующие общие черты:

1) система представляет собой совокупность институтов, иницирующих, создающих и распространяющих новые виды продукции и технологии;

2) главным, определяющим в подсистемах являются знания;

3) система выполняет ряд функций: планирование, прогнозирование, координация, стимулирование и контроль, а также специфические функции: производство, генерация, распространение и использование знаний;

4) необходимым условием существования системы является наличие связей и сложившихся типов отношений между элементами и подсистемами.

Методология исследования процессов формирования и функционирования региональных инновационных систем предполагает выявление и формулирование целей, задач и принципов данного явления, декларацию методов его организации, выявление структурно-содержательных и функциональных особенностей, а также регулирующих инструментов и механизмов функционирования самого объекта преобразования.

Цель формирования региональных инновационных структур состоит в интеграции разрозненных субъектов и объектов инновационной деятельности в единую систему на мезоуровне, удовлетворяющую принципам логической оптимальности протекающих в ней процессов и позволяющую максимально достичь синергетических эффектов. В связи с этим возникает необходимость реализации следующего ряда задач:

- принятие решения о необходимости формирования региональной инновационной системы руководством региона;
- разработка методологии анализа, оценки и мониторинга региональной инновационной системы;
- организация комплексного исследования условий функционирования формируемой региональной инновационной системы;
- проведение масштабной систематизации и разработка «карты эффективности» инновационной структуры и инновационной инфраструктуры региона;
- проведение анализа существующих и формирование недостающих институтов инновационного развития (особенно в части законодательства) с применением кластерных технологий;

- формирование инновационной и инвестиционной политики, соответствующей целям инновационного развития региона.

В качестве основных универсальных принципов формирования региональной инновационной системы можно предложить, такие как:

- принцип универсальности и специфики;
- участия;
- консенсуса;
- профессионализма;
- координации и мониторинга.

Базовыми методами в процессе формирования региональной инновационной системы служат: процессный, рассматривающий региональную инновационную систему с позиций непрерывного процесса ее функционирования; системный, предполагающий соблюдение всех системных принципов организации и учет системных свойств региональной инновационной системы; ситуационный, акцентирующий внимание на поиске таких комбинаций ресурсов и решений, которые будут эффективны в данных конкретных условиях (в данном регионе, в данное время).

Рассмотрим регулятивно-контентный механизм инновационной системы региона (рис. 2).



Рис. 2. Регулятивно-контентный механизм региональной инновационной системы

Данная модель содержит восемь наиболее информативных элементов с позиций понимания концепции региональной инновационной системы. В состав модели включены элементы, относящиеся к различным сферам и несущие соответственно различную функционально-смысловую нагрузку. Весь регулятивно-контентный механизм может быть сгруппирован в четыре функционально-содержательных блока (механизма).

1. Структурный блок представлен инновационной структурой и инновационной инфраструктурой региона и составляет основу как формирования, так и дальнейшего функционирования РИС. В инновационной структуре представлены все основные экономические агенты, производящие и реализующие инновации на практике в том или ином виде. В своей основной массе это промышленные, научные и образовательные объекты.

Инновационная инфраструктура является неотъемлемым элементом в обеспечении эффективного протекания инновационных процессов и представляет собой систему поддержки инновационной деятельности во всевозможных организационных формах и широком спектре услуг. Кроме того, под инфраструктурой инновационного развития региона следует понимать совокупность организационных факторов, материальных средств и институциональных условий в сфере обслуживания науки и производства, обеспечивающих на системной основе устойчивое развитие инновационных процессов на региональном уровне и восприятие экономикой и обществом результатов, достигаемых в ходе их осуществления. Именно инновационная инфраструктура материализует взаимодействие структурных объектов РИС и служит трансферным механизмом в процессе этого взаимодействия, позволяя инновациям получать импульс для своего распространения и развития.

2. Интегрально-параметрический блок включает инновационную восприимчивость и инновационный потенциал РИС. Это два наиболее важных интегральных индикатора, позволяющих охарактеризовать состояние РИС и возможности и направления ее дальнейшего развития. Инновационный потенциал является общепринятой, иногда практически единственной рассматриваемой характеристикой в области инновационной деятельности экономической системы любого уровня. Несмотря на это, до сих пор отсутствует единый подход к составу его показателей. Инновационный потенциал объединяет в себе характеристики всех видов ресурсов,

непосредственно участвующих в реализации инновационного процесса. В нашем понимании инновационный потенциал на микро- и мезоуровнях во многом идентичен, отличаясь в основном уровнем агрегации показателей. Менее разработанным интегральным индикатором является инновационная восприимчивость региона. В рамках РИС она играет двоякую роль. С одной стороны, она несет в себе потенциал использования нововведений, начиная от промышленного и заканчивая потребительским уровнями экономики, а с другой, дает импульс развитию инновационного потенциала и всех остальных элементов рассматриваемой модели РИС. И здесь впервые отчетливо просматривается диалектический аспект не только данной категории, но и категории самого инновационного развития.

3. К инструментальному блоку отнесены два вида политики: инновационная и инвестиционная, рассматриваемые в качестве основных регуляторов в сфере организации и управления инновационным развитием на региональном уровне, представляющих собой наиболее явное проявление действия административного ресурса в рамках РИС. Инновационная политика, как правило, реализуется в виде конкретных направлений, стратегий и программ, обозначая приоритеты развития тех или иных технологических направлений, организационных форм и видов взаимодействия в области инновационной деятельности. Инновационная политика является основным ориентиром в инновационной деятельности субъектов экономики и в то же время служит главным рычагом в механизме управления РИС. Она во многом может определять направления политики инвестирования инноваций в экономике региона. Действительная роль инвестиционной политики и потенциал ее использования в сфере инновационной деятельности, к сожалению, еще не оценены по достоинству и не востребованы в отечественных условиях, на что указывает стихийный характер привлечения инвестиций, а также их использование в основном для обеспечения достижения целей догоняющего развития. Несмотря на это, российская теория и

практика инвестирования активно развивается, в частности, получает развитие такой важный сектор инновационного финансирования, как венчурное инвестирование.

4. Связующий блок (блок взаимодействия) образуют инновационные институты и инновационные кластеры. Это соединительная ткань инновационной системы региона, «невидимые» силы РИС, основной механизм действия которых определяется рынком и человеческим фактором и реализуется в процессе применения законов, заключения и выполнения договоров, соглашений, договоренностей и пр. Инновационные институты, представляя, по сути, набор формальных и неформальных правил взаимодействия между организациями, людьми и т.д. в процессе осуществления инновационной деятельности, в основе своего функционирования содержат так называемый транзакционный механизм, проявляющийся в виде совокупности договоров между людьми, касающихся способов осуществления кооперации и ведения конкурентной борьбы. Последний, в свою очередь, приводит к возникновению транзакционных издержек, в которых в рамках РИС заложен потенциал снижения затрат на инновационную деятельность. Во многом сходен механизм воздействия на РИС и инновационных кластеров, в первую очередь, позволяющих значительно облегчить и ускорить процессы обмена научной информацией и технологиями между предприятиями кластера, тем самым повышая конкурентоспособность не только предприятий-членов кластера, но и всего региона в целом.

В рамках представленного регулятивно-контентного механизма формирования инновационная система региона предстает как сложное конструктивное образование, поскольку все его составляющие представляют собой совокупность не менее сложных конструкций (механизмов) со множеством элементов и взаимосвязей, каждый из которых требует отдельного изучения, чтобы впоследствии получить свою практическую реализацию с целью эффективного развития РИС.

#### **Список использованных источников:**

1. Егорова, М.В. Инновационная система региона: базовые модели анализа и направления развития / М.В. Егорова // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – № 1. – С. 233–238.
2. Егорова, М.В. Структурно-функциональная схема регионального инновационно-промышленного кластера / М.В. Егорова // Воспроизводственный потенциал региона: сб. докл. III междунар. науч.-практ. конф. – Уфа: БГУ, 2007. – С. 167–171.
3. Дятлов С.А., Марьяненко В.П. Электронный научный журнал «Известия» Иркутской государственной экономической академии №6, 2012 года.

А. В. Глазачева

#### **РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЛЬТИБРЕНДОВОГО МАГАЗИНА НА ТЕРРИТОРИИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

#### **Die Entwicklung innovativer Marketingstrategien erleichtern das Vordringen des Multimarken Geschäfts in der Altai Region**

Zu derzeitigen Bedingungen des Konkurrenzumfeldes und einer großen Anzahl von Alternativen für den Käufer erwerben progressive und maximal effektive Marketingstrategien das Fortdringen von Ware oder Dienstleistung.

Unter Voraussetzung ,dass das verkaufte Unternehmen nicht Produzent der Ware ist, die dieses Unternehmen verkauft und auch nicht auf die Qualitätskennzeichnungen einwirken kann. So ist sie in Übereinstimmung mit der schwanken Absetzbarkeit eine effektive Marketingstrategie eine der Grundlagen für eine erfolgreiche Existenz auf dem Markt.

In der vorliegenden Arbeit ist eine Marketing-Strategie des Vordringens für ein Lingeriegeschäft in der Entwicklung mit einbegriffen. Das Geschäft ist derzeit noch nicht in Betrieb, ihre



Sortimentspolitik, ihre Erscheinungsbild, ihre Bezeichnung des Geschäfts, ihre Gestaltung sind auch noch in der Entwicklung. Die Werbung, die Herausprägung des Erscheinungsbildes, der Handelsmarke, der Marken-Positionierung, des Visual Merchandising des Geschäfts sind zweifellos wichtige Aspekte der Marketingstrategie des Vordringens für ein Multimarken-Geschäft. Aber den Hauptakzent möchte ich jedoch auf die optionale Ausgestaltung der Werbung legen.

Im Rahmen dieses Projektes ist eine Art von Werbung mit dem Arbeitstitel " Telefongespräche» entstanden. Sein Wesen liegt im folgendem: Der Werbungsvertreter führt ein Gespräch per Handy in dem bedingt geschlossenen Raum. Das Gespräch ist auf der Ebene: «Hallo! Wie geht es dir? Wie war es gestern im Kino? Und ich habe ein neues Geschäftchen für mich entdeckt! (und weiter geht der Werbungstext in der adaptierten Fassung) Wollen wir am Wochenende dorthin gehen?» Das Gespräch soll in der Öffentlichkeit geführt werden: in öffentlichen Verkehrsmitteln, im Aufzug, in der Schlange usw. Man soll keine Fachbegriffe verwenden, das Gespräch soll natürlich und unaufdringlich für den Hörer wirken, aber es soll ziemlich laut sein und aus dem Gespräch soll klar gehen, wo sich das Reklamationsgeschäft befindet, was für eine Benennung es hat, und was dort verkauft wird.

Der wesentliche Unterschied dieser Werbungsart ist die Position «mit gleichem Recht» und nicht «Der Verkäufer ist dem Käufer gegenüber nicht übergeordnet". Aufgrund der reichen Fülle von verschiedenen Werbungen hat der moderne Käufer abstrahieren gelernt: Beim Fernsehen während der Werbung schalten die den Ton ab oder wechseln zu einem anderem Kanal usw. Viele Verbraucher haben die herrschende Meinung, dass der Werbeträger keine zuverlässige und erschöpfende Information über seine Waren vorlegt. Zudem wird in der Werbung alles in leuchtender Farbe gezeigt, damit man mehr und am teuersten einkaufte. Deshalb haben viele Käufer gelernt bewusst die verschiedenen Formen der Werbung zu ignorieren.

Hypothetisch kann die Werbung des " Telefongesprächs" diesen Aspekt nivellieren. Diese Art der Werbung erlaubt die folgende Ziele

der Kompanie zufrieden zu stellen: Die Ausgaben zu minimieren (im Vergleich zu den Werbungskosten per Radio, TV, und in den Zeitschriften sind diese minimal), die Käuferloyalität zu dem neuen Brand herauszubilden und das Niveau der aktiven Bekanntheit zu erhöhen. Die hohe Mobilität dieser Werbungsart erlaubt eine breite Zielgruppe zu erreichen.

Einer der Vorteile dieser Werbungsart ist die hohe Informationsmobilität. Banner auf den Straßen, Werbespots im Fernsehen und im Radio - diese universelle Nachrichten werden sich in der Regel einmal im Monat oder einmal im Quartal erneuern. Den Informationsgehalt eines Gesprächs vom Werbungsvertreter kann man mit einer beliebigen Frequenz ändern. Um die Nachricht über den Eingang einer neuen Kollektion über die Rabatte zu informieren, braucht der Werbungsvertreter nur eine Minute für eine SMS-Mitteilung.

Eine breite Fragenvielfalt, die man in dieser Werbungsart betonen kann: die Qualität der Ware (entweder manifestiert sie sich direkt beim Tragen und nach dem Waschen), die Bequemlichkeit, exzellenter Service, Eingang einer neuen Kollektion, breites Sortenverzeichnis, Vorhandensein von Nicht-Standardgrößen, saisonale Rabatte und das vordringen einer bestimmten Sgmentproduktion usw.

Die Regulierung des Informationsflusses beinhaltet, dass jeder Werbungsvertreter die individuelle Aufgabe mit der bestimmten Gesprächsvariante, einen Plan für jede Stunde mit einem bestimmten Thema oder eine gemeinsame Aufgabe für alle 15 Tage bekommen kann. Die Methoden der Regulierung des Informationsflusses hängen von der operativen Planung und der kurzfristigen Ziele des Unternehmens ab. Außer den alternativen Formen der Werbung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Politik der individuellen Behandlung zu den Käufern entwickelt und nicht nur im Geschäft intern. Zum Beispiel wird für ältere Menschen und für Behinderten geplant das Hauslieferungsservice anzuschaffen.

Die online und offline Tendenzen werden auch immer beliebter. Deshalb wird auf der Grundlage der Geschäftskollektion im Einkaufszentrum ein Onlineshop mit einem Lieferungsservice im

Umkreis der Stadt Barnaul geplant. Und in Zukunft auch darüber hinaus.

Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass diese Arbeit hauptsächlich den angewandten Sinn hat, aktuell für klein- und mittelständische Unternehmen zu derzeitigen Marktbedingungen in und um Barnaul zu sein.

А.В. Глазачева

**РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЛЬТИБРЕНДОВОГО МАГАЗИНА НА ТЕРРИТОРИИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

В настоящее время, в условиях жесткой конкурентной среды и большого количества альтернатив для покупателя особую актуальность приобретают прогрессивные и максимально эффективные маркетинговые стратегии продвижения товара либо услуги.

При условии, что реализующая компания не является производителем продаваемого ею товара и не может повлиять на качественные характеристики продукции, в соответствии с изменяющимся спросом, эффективная маркетинговая стратегия является одним из базисов успешного существования компании на рынке.

В анонсируемой работе разрабатывается инновационная маркетинговая стратегия продвижения мультибрендового магазина дамского белья. Магазин в настоящее время ещё не функционирует, его ассортиментная политика, имидж, название, оформление так же находятся в стадии разработки. Реклама, формирование имиджа магазина, торговой марки, позиционирование бренда, визуальный мерчендайзинг – безусловно, важные аспекты маркетинговой стратегии продвижения магазина, однако особое внимание хотелось бы уделить альтернативным формам рекламы.

В рамках этого проекта разработан новый тип рекламы под условным названием «Телефонные разговоры». Его суть заключается в следующем: рекламный агент ведет личный разговор по сотовому телефону в условно-замкнутом пространстве. Разговор на уровне: «Привет! Как дела? Как вчера сходили в кино? А я открыла для себя новый магазинчик! (и далее текст рекламы в адаптированном варианте) Давай на выходных сходим!». Разговор должен проводиться в общественных местах: общественном транспорте, в лифте, в очереди и т. п. Не должно применяться специализированных терминов, разговор должен проходить естественно и ненавязчиво для постороннего слушателя, но достаточно громко и из разговора должно быть понятно, где находится рекламируемый магазин, как он называется и какая продукция в нём продается.

Принципиальное отличие данного типа рекламы – позиция «на равных», а не «продавец – покупатель». От обилия разнообразной рекламы современный покупатель научился абстрагироваться: смотря телевизор, на время рекламы выключает звук или переключается на другой канал и т. п. У многих потребителей сложилось устойчивое мнение, что рекламодатель никогда не предоставит достоверную исчерпывающую информацию о своём товаре, а в рекламе представит всё в радужном цвете, лишь бы продать «побольше да подороже». Поэтому многие покупатели научились умышленно игнорировать различные формы рекламы.

Гипотетически, в виде рекламы «Телефонный разговор» данный аспект удаётся нивелировать. Данный вид рекламы позволяет удовлетворить следующие цели компании: минимизировать издержки (по сравнению с затратами на рекламу по радио, TV, в журналах – затраты минимальны), сформировать лояльность покупателей к новой марке, повысить уровень активной известности. Высокая мобильность данного вида рекламы позволяет охватить широкую целевую аудиторию.

Ещё один из плюсов данного вида рекламы – высокая информационная мобильность. Баннеры на улицах города,

ролики на телевидении, на радио - эти универсальные послания обновляются как правило раз в месяц или раз в квартал. Информационное наполнение разговора рекламного агента можно изменять с любой периодичностью. Поэтому для того, чтобы сменить послание поступления новой коллекции на информацию о скидках достаточно одной минуты для SMS-оповещения рекламных агентов.

Широкий спектр вопросов, которые можно озвучить в данном виде рекламы: качество товара (как непосредственно проявляет себя в носке, после стирки), комфорт, высокий уровень обслуживания, поступление новой коллекции, широкий ассортимент, наличие нестандартных размеров, сезонные скидки, продвижение определённого сегмента продукции и т. п.

Регулирование потоков информации: возможно выдавать индивидуальные задания каждому рекламному агенту с определённым типом разговора, либо план на каждый час с определённой тематикой, либо единое задание для всех на 15 дней. Способы регулирования потоков информации зависят от оперативного планирования и краткосрочных целей компании.

Помимо альтернативных форм рекламы в рамках анонсируемой работы разрабатывается политика индивидуального подхода к покупателям, и не только в пределах самого магазина. Например, для пожилых людей или с ограниченной возможностью передвижения планируется создать службу доставки на дом.

Так же все большую популярность приобретает он-лайн и офф-лайн тенденция. Поэтому на базе ассортимента магазина в торговом центре планируется создать интернет-магазин с разработанной службой доставки по городу Барнаулу, а в перспективе и за его пределами.

В заключение необходимо отметить, что данная работа носит преимущественно прикладной характер, актуальна для малого и среднего бизнеса в современных рыночных условиях региона и города Барнаула в частности.

Л. П. Очековская

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.  
Стриженко

Все значимые фундаментальные исследования в области теоретического и практического изучения процесса разработки и реализации управленческих решений обусловлены переходом экономики России к новым, инновационным формам, что, в свою очередь, предполагает необходимость структурирования системных подходов к процессу принятия и разработки управленческих решений. Ориентация управленческих решений на достижение оптимального результата, в условиях рыночной экономики требует четкой формулировки целей, в том числе, способом внесения изменений в управленческий процесс, касающихся применения новых эффективных инструментов, средств и методов. По мнению Бутовой Т.В. это объясняется усиливающимся влиянием внешней и внутренней среды на качество управления, которое в современных хозяйственных условиях можно обеспечить лишь при изменении качества всех элементов управленческого информационного пространства, включающего экономические, кадровые, экологические, научные, материальные, технические и другие элементы [1]. Взаимодействие всех перечисленных элементов способствует достижению эффекта интеграции всех этапов и объектов управления, с помощью чего и достигается максимизация эффективности управленческих решений. Существующие научные положения теории разработки и реализации управленческих решений в условиях рыночной экономики все больше становятся предметом научных исследований зарубежных и российских ученых, что свидетельствует об актуальности темы исследования.

Сейчас правительство РФ определило основную цель, заключающуюся в осуществлении быстрого прорыва во всех

приоритетных отраслях экономики, что, в свою очередь, возможно путем реализации двух основных задач:

1. Эффективной экономической политики со стороны государства;

2. Деловой активности российского предпринимательства.

В условиях глобализации модернизация экономики страны возможна только на базе инновационной модели разработки и реализации управленческих решений, как на уровне государства, так и предпринимательства. Модели, призванной обеспечить конкурентоспособность национальной экономики, повышение уровня жизни населения и улучшение качества человеческого потенциала.

На сегодняшний день место России в мировых инновационных процессах пока не адекватно имеющемуся в стране интеллектуальному и образовательному потенциалу. Дальнейшая консервация сложившейся ситуации чревата потерей перспектив роста национальной конкурентоспособности на мировых рынках наукоемкой продукции, необратимым отставанием при переходе ведущих мировых держав на технологии постиндустриальных укладов.

Именно поэтому, президент и Правительство РФ приняли ряд ключевых управленческих решений о переходе страны к построению экономики, базирующейся преимущественно на генерации, распространении и использовании знаний (так называемая «экономика, основанная на знаниях»).

Уникальные навыки и способности, умение адаптировать их к постоянно меняющимся условиям деятельности, высокая квалификация специалистов становятся ведущим производственным ресурсом, главным фактором материального достатка и общественного статуса личности и организации. Инвестиции в интеллектуальный (человеческий) капитал превращаются в наиболее эффективный способ размещения ресурсов. Нематериальные активы занимают все большую долю в средствах предприятий [2].

Цель, поставленная Президентом и Правительством РФ при разработке стратегии развития науки и инноваций в Российской

Федерации на период до 2015 года, требует активного участия государства и его субъектов в процессах формирования современной и эффективной инновационной системы страны.

Принятие управленческих решений в условиях экономики, основанной на знаниях, должно базироваться на инновационных разработках в области менеджмента и специализированных уникальных навыках менеджеров. Но, в связи с тем, что решения принимаются в конкретной ситуации, определяющейся, в частности, областью экономики, в рамках которой функционирует предприятие, необходимо учитывать факторы и ограничения, влияющие на процесс принятия управленческих решений в соответствии с условиями и особенностями, присущими каждой области экономики.

Факторы, которые необходимо учитывать в процессе разработки и реализации управленческих решений в условиях инновационной экономики:

1. Замещение трудовых ресурсов интеллектуальными. То есть, необходимо, прежде всего, запустить процесс интеграции интеллектуального капитала предприятия – поиск, накопление и распространение информации и опыта.

2. Смена концепции экономии на развитии труда на противоположную. То есть, следует учитывать, что результат управленческого решения должен способствовать не сокращению затрат на персонал, а, напротив, повышению творческого потенциала сотрудников, его профессионализм и развитие дополнительных специальных навыков.

3. Персонал как движущая сила инновационного процесса. То есть, следует учитывать, что инновационная экономика имеет особую модель организации труда, в которой сотрудник становится не просто субъектом (участником) инновационного развития, но и движущей (влияющей) силой по причине значительного расширения его функциональных обязанностей, в том числе и в процессе разработки и принятия управленческих решений.

4. Владение средствами производства перестает быть решающим фактором влияния на рынке. То есть, успешное



развитие предприятия в условиях инновационной экономики зависит прежде всего от «владения» знаниями(навыки, опыт, специальные знания) и грамотными их носителями (персоналом).

В заключение следует отметить, что инновационное развитие российских предприятий возможно только при условии наличия компонента знаний в каждом продукте и услуге. Интеллектуальный труд, специальные знания и коммуникации становятся основными факторами экономического развития коммерческих предприятий: создания добавленной стоимости, роста конкурентоспособности, производительности труда.

При разработке и реализации управленческих решений в условиях инновационного развития, основным направлением должен быть переход от массовой продукции со снижающейся себестоимостью к максимальной дифференциации в соответствии с потребностями потребителей, что возможно только путем повышения трудового потенциала на любом из уровней экономики: будь то предприятие, город или страна.

#### **Список использованных источников**

1. Бутова Т.В. Оптимизация управленческих решений в маркетинге.//Уткин Э.А., Арбиев Е.Т. Практический маркетинг. М.: ТЕИС, 2002, С.116
2. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года" (утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15.02.2006 N 1))
3. Рагулина Ю.В. Управление интеллектуальным капиталом промышленной организации в условиях экономики знаний. – М.: ИЭ РАН, 2007.- 6,2 п.л.

Рахманова Е.А.

## **ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Развитие сложных систем обычно рассматривается как некая последовательность бифуркаций в их жизненном цикле. В каждой из бифуркационных точек (момент начала перехода системы из одного состояния в другое) происходит выбор какого-то из вариантов развития. Бифуркации, следующие за периодами стабильности, переводят систему в качественно новое состояние. Обеспечат ли эти изменения более гармоничное развитие или приведут к деструкции системы, зависит от многих факторов, в том числе от скорости адаптации системы к возмущающим воздействиям внешней и внутренней среды.

Согласно общим правилам функционирования сложных систем, социально-экономические системы, в том числе предприятия и организации, в значительной мере подвержены процессам бифуркационного развития. К числу экономических катализаторов, предопределяющих хаотичные, органические, неконтролируемые и непрерывные изменения социально-экономических систем, многие авторы относят:

- процессы глобализации, усиление и усложнение конкурентной борьбы, изменение стратегии и укрупнение бизнеса конкурентов;

- постепенное размывание границ социально-экономических систем, поскольку современные организации должны учитывать интересы и потребности заинтересованных сторон (стейкхолдеров);

- трансформацию экономической парадигмы с усилением маркетинговой составляющей, обусловленную насыщением рынков товарами и услугами, с соответствующими социокультурными изменениями круга потребителей,

появлением новых закономерностей жизненного цикла товаров, технологий и др.;

- экспоненциальное возрастание информационной насыщенности среды функционирования;

- важный момент для России: вступление в ВТО в ситуации отсутствия промышленной политики, технической и технологической отсталости, стабильно малой инновационной активности, низкой производительности труда, слабой мотивации и утере навыков систематического труда.

Дополнительную сложность в развитие социально-экономических систем вносят такие их свойства, как многообразие, гибкость, динамичность, периодическая смена принципов структуризации и рефлексивность.

Указанные составляющие функционирования социально-экономических систем обуславливают повышение внимания к их базовому элементу - персоналу организаций, трансформируемому в стратегическом аспекте в человеческий ресурс как наиболее ценный ресурс организации, обладающий рядом специфических свойств:

- удорожание в долгосрочном периоде за счет инвестиций в человеческий капитал;

- перманентное изменение свойств, качеств и поведения персонала во времени;

- способность к постановке индивидуальных целей, в отдельных случаях прямо противоположных целям организации (как следствие - сопротивление внешним управляющим воздействиям);

- способность к самоорганизации, самоконтролю, сотрудничеству, самообучению и развитию;

- действенная роль в управлении (объект воздействия и субъект управления одновременно).

Поскольку возможности организации - это, прежде всего, результат синергии производительного труда персонала, особое внимание следует уделять факторам его адаптации к организационным изменениям. В отсутствие в теории и бизнес-обороте единства позиций по отношению к этим факторам

произведем систематизацию и семантический анализ используемых дефиниций.

В контексте рассмотрения социально-экономических систем под фактором понимают условия, причины, параметры, показатели, оказывающие воздействие на экономический процесс и его результат. Например, к факторам, влияющим на результативность труда, относят мотивацию персонала, организацию труда, уровень профессиональных компетенций работников, техническое совершенство орудий труда.

В узком смысле под адаптацией персонала понимают форму трудовой мобильности, вызванной необходимостью «подстраиваться» к заданным извне правилам и установкам. Те или иные проявления изменения трудового статуса можно наблюдать при переходе занятого работника в незанятые, трансформации наемного работника в самозанятого (предпринимателя), переводе работающих в режиме полного рабочего дня на режим неполного дня и т.д. Вектор подобных изменений может быть как вертикальным, так и горизонтальным. В первом случае можно говорить о понижении (повышении) трудового статуса, во втором - о перемещении в пределах одной организационной страты.

Под адаптацией обычно понимают динамический процесс, благодаря которому подвижные системы, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость, необходимую для существования и развития; это тактика, позволяющая удерживаться в определенных эволюционных рамках и обеспечивающая возможность прогресса.

В общем случае работники для себя выбирают определенную тактику трудовой мобильности и демонстрируют успешность адаптации своим трудовым поведением. В данной связи условно можно выделить две полярные группы, в большей или меньшей степени притягивающие весь персонал организации: работников, которые демонстрируют наличие конкретных форм адаптивного поведения в социально-экономической сфере, и группу, в которой отсутствуют

действия по приспособлению к изменившейся среде функционирования.

Помимо указанных выше проявлений трудовой мобильности адаптивное поведение может проявляться в расширении своих служебных обязанностей, поиске другой постоянной работы или работы по совместительству, попытке открыть новое дело, в получении образования для новой профессии, повышении квалификации и т.д. При этом в полярных группах традиционно наблюдается активное или пассивное сопротивление организационным изменениям.

В таблице 1 систематизированы факторы успешности адаптации с выделением трех групп факторов: социальных, личностных и индивидуально-психологических.

Таблица 1.- Система факторов успешности адаптации персонала к организационным изменениям

Факторы	Характеристика
Социальные	Уровень и качество образования как важнейшая составляющая социального капитала личности. Уровень интеллектуального потенциала личности. Познавательная активность в профессиональной сфере. Устойчивые социальные связи. Наличие прошлого социального опыта в части востребованности организаторских качеств, реализация потребности в состоятельности, самоутверждении и пр. Наличие прошлого адаптивного опыта в части смены работ, проектов, организаций и т.п.
Личностные	Ценностные ориентации работника. Ведущее место в системе ценностей. Достижительная мотивация в профессиональной деятельности. Признание и принятие работником

	общественной значимости профессиональной деятельности
Индивидуально-психологические	Особая значимость таких ценностей, как свобода, независимость, самостоятельность. Понимание необходимости развития латерального мышления. Трактовка места работы как «хорошего» в отсутствие мелочного контроля, при возможности самостоятельного принятия решений и ответственности за их реализацию. Открытость инновациям. Прочие факторы успешности

Очевидно, что успешнее адаптируются к изменениям работники, факторы успешности которых тяготеют к «положительному полюсу»: в социальном плане работники с более высоким уровнем образования результативнее в освоении новых знаний, умеют и готовы учиться, обладают развитой познавательной активностью, имеют устойчивые социальные связи, позитивно воспринимают изменения сквозь призму прошлого положительного опыта. И напротив, работники, тяготеющие к «отрицательному полюсу», обычно имеют более низкий уровень образования, не готовы к освоению нового из-за связанных с этим трудностей, имеют опыт работы на одном месте, освоили нормы одного-единственного коллектива.

В личностном плане на обоих полюсах деньги и материальное благополучие воспринимаются как значимая ценность. Но на положительном полюсе доход измеряется в абсолютных показателях, а на противоположном - в относительных, оцениваемых в категориях «много - мало» с акцентом на недостаток, рассматривается как средство выживания, способ обеспечения сносного уровня жизни. Успешно адаптирующиеся работники увязывают результаты собственного труда с высокой оплатой и в этом смысле обладают гораздо более сильной достижительной мотивацией, а

работа в целом занимает ведущее место в их системе ценностей (на втором месте у них - семья и ее благополучие).

В индивидуально-психологическом плане у персонала, ориентированного на проведение организационных изменений, ярко выражена потребность в свободе, независимости и самостоятельности (в том числе в отсутствии мелочного контроля в процессе трудовой деятельности), в принятии ответственных управленческих решений. В противоположность работникам «отрицательного полюса», адаптивно-успешный персонал более оптимистичен и, главное, ориентирован на поиск положительных моментов в любой производственной ситуации, что обеспечивает соответствующую эмоциональную атмосферу в коллективе.

В процессе внедрения разного рода инноваций наблюдается временное ухудшение результативности деятельности работника, связанное с формированием новых устойчивых «цепочек» - навыков выполнения технологических процессов согласно функционалу рабочего. При этом продолжительность ожидания выгод целесообразно связать с уровнем интеллектуальной нагрузки на рабочем месте специалиста: чем больше в трудовой деятельности доля интеллектуальных задач, особенно с неизвестным алгоритмом решения, тем больше времени требуется для формирования новых устойчивых процессов высшей нервной деятельности индивида, связанных с реализацией инновационных технологических процессов. Следует заметить, что среди практических рекомендаций по внедрению инноваций фактору времени придается решающее значение - на процесс внедрения инноваций необходимо выделять максимально возможное время, и чем более продолжителен этот период, тем меньшее сопротивление будут встречать инновации.

Стратегии внедрения инноваций, в том числе организационных, делят обычно на два типа: стратегия с ориентацией на принуждение (жесткие методы, когда желаемое поведение определяется страхом перед наказанием) и стратегия с ориентацией на программы организационно-культурных

трансформаций трудового коллектива (работают с факторами, определяющими индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели). Решая задачу снижения сопротивления изменениям, необходимо понимать, что заставить работника поддержать инновации нельзя, но можно создать условия, когда он сам примет решение о необходимости затрат ресурсов на реализацию инноваций. Другими словами, снижать сопротивление персонала следует сугубо опосредованно в длительном периоде, оказывая воздействие на мотивацию индивида, целенаправленно изменяя его предпочтения, параметры технологических процессов, реализуемых на рабочем месте, делая более привлекательной работу в новом варианте.

Учитывая результативность косвенного управления, необходимо организовать информационное воздействие субъектов управления и включить персонал в новую институциональную среду, соответствующую заранее продуманному руководителями видению организации.

Таким образом, помимо традиционно учитываемых факторов адаптации (социальных, личностных, индивидуально-психологических), основными управляющими параметрами успешной адаптации являются:

- институциональная среда - набор правил, определяющих новые для данной организации элементы, такие как миссия, видение, цели, задачи, установки, стимулы, возможности и ограничения вариантов поведения участников инновационных процессов;

- информационные потоки, оказывающие воздействие на персонал или потенциальных участников инновационных процессов в организации, позволяющие сформировать новый образ будущего организации, локализовать цели проведения инноваций, определить резервы времени и конкретные этапы трансформационных процессов, подготовить решения по управлению составом (прием, увольнение, обучение и развитие персонала) и структурой персонала организации, выстроить систему мотивации.



Системный менеджмент изменений призван в перспективе обеспечить возможность для повышения инновационной активности трудоспособного населения и, тем самым, заложить основу для постепенного перехода к экономике пятого и шестого технологических укладов.

#### **Список использованных источников**

1. Милёхина О.В., Захарова Е.Я., Титова В.А. Информационные системы: теоретические предпосылки к построению. - Новосибирск: НГТУ, 2013. - 286 с.
2. Новиков, ДА. Теория управления организационными системами. 2-е изд. - М.: Физматлит, 2008. - 584 с.
3. Панас, А.В. Преодоление сопротивления организационным изменениям при внедрении интегрированных информационных систем / А.В. Панас // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2008. № 4. - С. 172-176.
4. Панов, М.И. Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? [электронный ресурс]. - Электронные данные. - Режим доступа: [http://e-journal.spa.msu.ru/24\\_2010Panov.html](http://e-journal.spa.msu.ru/24_2010Panov.html). - Заглавие с экрана.
5. Царенко, А.С. В поисках рецепта эффективных организационных изменений. - М.: Маска, 2010. - 204 с.

Капчикаева А.А.

#### **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Современному человеку, в общем, и руководителю кредитной организации, в частности, ежедневно приходится принимать решения, которые оказывают в той или иной степени влияние на жизнь окружающих их людей (предоставление банком кредита клиенту, расчёт налоговым инспектором

налоговых платежей, планирование финансовой деятельности компании и т.п.)

Динамизм происходящих перемен в экономической системе России характеризуется ростом различного рода рисков в финансовой деятельности и резким повышением уровня конкуренции. Данный факт провоцирует банки развиваться, повышать свою конкурентоспособность на финансовых рынках, а также к радикальному обновлению основных сфер их функционирования, соответствующих современным мировым тенденциям и угрозам.

В условиях мирового финансового кризиса банкам приходится функционировать в более сложной внешней среде и достижение поставленных целей становится возможным за счет совершенствования общей системы управления.

В банковской сфере деятельности в качестве субъекта управления выступают органы управления кредитными организациями. Объектами управления являются денежные ресурсы и их движение (финансовый менеджмент), организационные структуры банковской системы (отдельного банка), персонал и клиенты (физические и юридические лица) банка.

Существуют следующие основные особенности банковской сфере.

Во-первых, банк – это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Из содержания Закона «О банках и банковской деятельности» вытекает фундаментальная особенность, отличающая банк от финансовых, производственных и торговых организаций: только банки могут осуществлять и привлечение денежных средств во вклады, и

размещение указанных средств, и платежи физических и юридических лиц.

Во-вторых, банки могут одновременно работать с юридическими лицами из любой отрасли экономики, что обуславливает высокие требования к руководителям и специалистам.

В-третьих, согласно федеральным законам «О банках и банковской деятельности» и «О Центральном Банке РФ (Банке России)» банковская деятельность строго регулируется, а Центральный банк РФ осуществляет жесткий государственный надзор, что накладывает серьезные ограничения при формировании и реализации управленческих решений в банках.

В-четвертых, существуют характерные черты, присущие банковскому сектору российской экономики, которые проявляются в очень высокой конкуренции среди банков.

Основные требования к осуществлению банковского менеджмента выражаются в принципах управления, которые являются общими для всех сфер деятельности. Но наряду с общими принципами в каждой сфере действуют принципы, выражающие специфические требования к управлению в данной деятельности, отражающие особенности деятельности организации.

Принципы разработки, принятия и реализации управленческих решений можно сформулировать как общие закономерности, основные правила, которые обязательно следует применять при формировании и реализации управленческих решений. В дополнение к общим для организаций принципам, сформированы принципы, применяемые только в банках (табл.1).

Таблица 1.– Принципы формирования и реализации управленческих решений в банке

<b>Принципы, применяемые только в банках</b>	<b>Основание</b>
Принцип учета в совокупности интересов банка, вкладчиков,	Федеральный закон «О банках и банковской

заемщиков и обслуживаемых физических и юридических лиц	деятельности»
Принцип неукоснительного соблюдения норм банковского законодательства, выполнения обязательных нормативов, устанавливаемых Центральным банком	Федеральные законы «О банках и банковской деятельности», «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)»

Особенности банковского процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в банке рассмотрим в таблице 2.

Таблица 2.–Особенности формирования и реализации управленческих решений в банке

Этапы формирования и реализации управленческих решений	Особенности в банке
Выявление проблемы	Центральный банк РФ является одним из важных источников информации
	Причиной проблемы могут являться изменения в регулировании со стороны ЦБ РФ
	Влияние высокой ответственности за эффективное использование средств вкладчиков и кредиторов на определение последствий проблемы
Анализ ситуации	Большой массив информации предоставляют непосредственно сами клиенты согласно установленным требованиям
	Необходимость учета широкого спектра внешних факторов, которая обусловлена

	одновременным осуществлением и привлечения, и размещения денежных средств
	Наличие специфического внутреннего фактора – профессионально подготовленных банковских специалистов
Определение критериев решения	Жесткий государственный контроль и регулирование накладывают серьезные ограничения при принятии управленческих решений
	Наличие специфичных критериев: кредитный риск и ликвидность
	Основной критерий большинства решений – качество обслуживания клиентов
Разработка вариантов решения	Широкое использование информационных технологий при разработке альтернатив
	Чрезвычайная подвижность, изменчивость банковских рынков определяют сжатые сроки разработки вариантов решения
Выбор варианта решения	Использование специальных методов и информационных технологий для оценки уровня риска и ликвидности
	Преобладание в ресурсах банков привлеченных и заемных средств требует выбора варианта решения с наименьшим риском
Принятие решения	Согласование многих решений с клиентами или партнерами банка
	Наличие определенных решений

	обязательных для согласования с ЦБ РФ
Организация выполнения решения	Состав, последовательность и срок реализации многих действий регламентируется нормативными документами, что обусловлено государственным регулированием
Контроль реализации решения	Широкое использование информационных технологий для получения информации о реализации управленческого решения
	Жесткий государственный контроль требует почти непрерывного контроля реализации и оперативной корректировки многих решений
Оценка результатов реализации решения	Основные источники информации – отчетные формы и клиенты банка
	Анализ результатов требует высокого профессионализма руководителей в банковской деятельности

Таким образом, проведение эффективного менеджмента является важным инструментом устойчивости банка. Банковский менеджмент необходимо рассматривать комплексно, во взаимодействии финансового управления и управления ресурсами. Это обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия. Поэтому банковский менеджмент целесообразно рассматривать как деятельность, связанную с внутрибанковским регулированием и направленную в первую очередь на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора.

Основные функции, выполняемые системой банковского менеджмента: анализ, прогнозирование, принятие управленческих решений, планирование, организация,

координация, коммуникация, мотивация, контроль и учет – отображают не только содержание всех процессов подсистемы банковского менеджмента, но и всей системы управления в сфере банковских услуг и приводят в итоге к повышению эффективности всей системы управления.

#### Список использованных источников

1. *Беляков А. В.* Банковские риски: проблемы учета, управ, регулир. М.: Феникс, 2004 С. 145-151.
2. *Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н.; под ред. Анискина Ю.П.* Управленческие решения. Омега-Л. 2009 С. 260-271.
3. *Максютов А. А.* Банковский менеджмент: учеб. практическое пособие. М.: Альфа-пресс, 2007 С. 67-72.
4. *Михайлов М. К.* Грани банковских рисков, Банковское дело. 2009. № 1. С. 71–73.
5. *Тульчинский С. Э.* Как управлять рисками в условиях нарастающей неопределенности, Банковское дело. 2008. № 12. С. 68–69.
6. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности».
7. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)».
8. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-v-bankovskoy-sfere>

Натанюк О. В.

#### **«ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А. Стриженко

Важным условием перевода российской экономики с инерционного энерго-сырьевого на инновационный путь развития, решения проблем занятости населения и обеспечения

устойчивого экономического роста является развитие малого и среднего инновационного предпринимательства (МиП).

В развитых странах малые и средние предприятия находятся на острие научно-технического прогресса. На их базе крупные компании осуществляют апробацию инновационной продукции, после успешного освоения которой, она поступает в серийное производство. Малый и средний инновационный бизнес обеспечивает примерно половину всех крупнейших технологических нововведений.

В Российской Федерации малые и средние предприятия недостаточно интегрированы в инновационную систему, и как следствие - неразвита кооперационная сеть «наука и образование – инновационный малый и средний бизнес – крупный бизнес», что препятствует распространению знаний из сектора исследований и разработок и их капитализации в российской экономике. Поэтому инновационная активность малых и средних предприятий находится на достаточно низком уровне. Статистические данные свидетельствуют о том, что удельный вес инновационной продукции малых и средних предприятий в объеме отгруженной ими продукции составляет менее одного процента.

Необходимо определить критерии различия между малым предприятием и малым инновационным предприятием. Наиболее объективным показателем, который в скором времени может быть использован в законодательстве, является доля выпуска инновационной продукции в общем объеме выпускаемой продукции. Здесь может быть использован опыт зарубежных стран с развитой инновационной экономикой. Можно привести ряд критериев, которые характеризуют малое инновационное предприятие и отличают его от классического малого предприятия: высокая доля затрат на НИОКР для создания новых продуктов (услуг); высокая доля инвестиций в НИОКР; значительная часть научных и инженерно-технических работников в общей численности персонала; значительная доля научного, лабораторного и испытательного оборудования в основных фондах; высокий уровень риска при осуществлении



инновационных проектов. Перечисленные признаки не имеют строгих нормативных характеристик, по крайней мере, законодательно они не закреплены.

Вместе с тем, малое инновационное предприятие, прежде всего является субъектом малого предпринимательства, и для него существуют вполне четкие количественные критерии. Согласно действующему законодательству в России субъектами малого предпринимательства признаются организации, у которых:

1) суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных организаций и граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, организаций, которые не относятся к субъектам малого и среднего предпринимательства, в их уставном капитале не превышает 25%;

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не превышает 100 человек;

3) выручка от реализации товаров, работ, услуг без учета НДС за предшествующий календарный год не превышает 400 млн. рублей.

Рассмотрим классификацию МИПов, предложенную Л. Ю. Грудцыной. Так, она предлагает объединить все отечественные МИП, действующие в настоящее время в российской инновационной сфере, в две основные группы — предприятия, созданные при материнских НИИ или вузах, и самостоятельные структуры.

Малые инновационные предприятия первого типа — это фирмы, которые были основаны сотрудниками НИИ или вузов. Существование при НИИ дает им ряд преимуществ: позволяет отсрочивать платежи за аренду и коммунальные услуги, пользоваться опытно-экспериментальной базой, наработанными связями института с партнерами и заказчиками, его научным потенциалом, брендом.

Возможность создания при вузах малых инновационных предприятий (далее — МИП при вузах) предоставляет

Федеральный закон № 217-ФЗ, принятый 15 августа 2009 г., создающий правовую основу для инновационных предприятий, созданных при бюджетных научных учреждениях и государственных высших учебных заведениях [1].

В дальнейшем, возможность появления предприятий при вузах была закреплена ст.103 ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», предусматривающей возможность создания образовательными организациями высшего образования хозяйственных обществ и хозяйственных партнерств, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности.

В вузе стратегическое партнерство может охватывать следующие виды взаимоотношений [2, с. 14]:

- между отдельными структурами высшего профессионального образования, осуществляющими схожую (или аналогичную) деятельность, подразумевая «превращение» конкурентов в партнеров;

- между академической наукой, промышленностью, бизнесом и властными структурами, вовлеченными в процесс создания продуктов и услуг высшей школы.

Первый вид взаимоотношений основан либо на объединении ресурсов партнеров для достижения взаимно согласованных целей, либо на обмене ресурсами, которые позволят сохранить и укрепить их рыночные позиции. Особое значение при этом уделяется длительности партнерских отношений. Длительность таких отношений высшей школы варьируется, начиная с разовых коммерческих операций и заканчивая полной интеграцией (как в случае со слиянием компаний).

Второй вид взаимоотношений в вузах формируется в технологической цепочке создания ценности продуктов и услуг высшей школы. Такое стратегическое партнерство означает переход с «ориентации на сделку» на «ориентацию на партнерство», что предполагает наличие повторяемых, многочисленных сделок, а соответственно и сокращение

издержек взаимодействия и возможность использования в управлении контрактами стандартных методов [3, с. 19].

Самостоятельных МИП значительно меньше. Они выживают благодаря тому, что смогли найти свою нишу на рынке наукоемкой продукции. Однако в настоящий момент малые инновационные предприятия, созданные при участии вузов и НИИ, сталкиваются со многими трудностями в процессе коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности: законодательство, не адаптированное к инновационным предприятиям, финансовые сложности, высокий уровень предпринимательского риска, отсутствие широкого круга потребителей и др.

Для преодоления отмеченных выше трудностей малым инновационным предприятиям необходима государственная поддержка, которая может осуществляться в следующих формах: создание площадок предпринимательских коммуникаций — бизнес-инкубаторов; создание инвестиционных институтов, которые готовы инвестировать в инновационные предприятия на самых ранних этапах их развития; внесение поправок в законодательство, облегчающих деятельность МИП [4, с.125].

Каждое МИП, как и обычное предприятие, в своей жизни проходит различные стадии развития хозяйственной и инновационной деятельности. Период времени между возникновением и прекращением деятельности МИП принято называть его жизненным циклом. Различают фазы возникновения, развития, роста, зрелости и затухания. Для МИП характерна циклическая повторяемость этих фаз, связанная каждый раз с освоением новых инноваций. Для каждой фазы хозяйственной жизни МИП характерны определенные организационно-экономические условия, выражающиеся в типичных формах финансирования, характере выбираемой отрасли, ценовой политике, поведении на рынках, организационной структуре, масштабах деятельности, глубине специализации и пр. Поэтому для каждого МИП очень важно

точно определить фазу развития, чтобы иметь возможность корректировать хозяйственную деятельность.

На практике же прослеживается отсутствие универсальных шаблонов развития МИП в России. В большинстве случаев успешность развития предприятия определялась индивидуальными факторами; в то же время общие факторы успеха и неудачи развития инновационного предприятия безусловно, присутствуют. В этой связи актуализируется задача поиска шаблонов развития МИП на основе структурных проблем его развития.

#### **Список использованных источников**

1.Федеральный закон от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности».

2Байкова О. М., Сухомлинова М. А. Интеграция образования, науки и бизнеса как условие эффективного развития экономики России // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. N 23, июнь 2010 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/23\\_2010.html](http://e-journal.spa.msu.ru/23_2010.html).

3 Рынок труда и интегрированные бизнес-образовательные структуры: стратегические аспекты взаимодействия (Селютина А., Смолькова А.) («Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)», 2013. № 2.

4.Грудцына Л. Ю. Организационно-правовые формы инновационных предприятий // Новый юридический журнал. 2012. N 4. С. 124–132.

О. Е. Беушева

## **ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

В настоящее время организация функционирует и существует только потому, что в ней есть люди. Именно работники создают и формируют её внутренний климат. В конечном итоге от них зависит то, чем является организация. На сегодняшний день человек стал самым важным ресурсом организации. Поэтому особенно внимательно нужно изучать теории поведения личности в организации.

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Под поведением понимается совокупность действий и поступков людей, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин [1, с. 80].»

К ним относятся: интересы; мотивы; привычки (укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах); ситуация; отношение к ней в данный момент; собственное представление об окружении и своем месте в нем; задачи (чем яснее сотрудник перед началом работы себе их представляет, тем определеннее будет его поведение) и проч.

«Поведение человека - совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций [2, с. 472].»

«Личность - это целостная система, объединяющая в себе множество психосоциальных качеств, характеризующих конкретного человека (индивида). Главнейший признак

личности - целостность. Она проявляется в устойчивой предрасположенности одинаково воспринимать и последовательно реагировать на меняющиеся ситуации, стимулирующие воздействия, ценности, мотивы, защиты, разные характеры и индивидуальные манеры поведения других [4, с. 62].»

Под личностью понимается:

- человек как субъект деятельности, носитель сознания и самосознания;

- система его взаимосвязанных, устойчивых, социально значимых качеств, позволяющих ему для достижения своих целей активно познавать и преобразовывать мир. Часть их являются врожденными (природными), часть - приобретенными (социальными) [3, с. 419].

Личностные качества (психические, психофизиологические, социально-психологические), присущие только конкретному человеку, определяют его склонности, мотивы и особенности поведения в разных ситуациях. Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими.

Основными качествами (элементами) личности считаются направленность, способности, психологический темперамент, характер. Эти качества находятся под влиянием следующих основных факторов:

1) индивидуальных особенностей людей (физического состояния, эмоций, интеллекта, взглядов, интересов);

2) положения человека в окружении (статуса, социальной роли, прав, обязанностей, ответственности, информированности, перспектив продвижения и т. п.);

3) специфики отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами (в целом обстановку изменить всегда легче, чем личность);

4) пола;

5) особенностей психических состояний, т. е. относительно продолжительных и устойчивых проявлений психики, присущих человеку, Такие состояния бывают:

- познавательными (любопытство, недоверчивость и проч.);
- эмоциональными (радость, грусть, злость, страх и т. п.);
- волевыми, позволяющими сознательно контролировать и управлять своей деятельностью (стойкость, целеустремленность, настойчивость, решительность и проч.).

Таким образом, при взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет.

Естественно, что на поведение человека оказывают большое влияние цели, которые он преследует, условия, в которых разворачиваются действия, его реальные возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает некоторой стабильностью и предсказуемостью, присущими ему особенностями.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности - особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению

зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности); способности могут быть общими, присущими в той или иной степени всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать);
- элементарными частными (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и пр.);
- сложными частными, в том числе профессиональными (к отдельным видам деятельности);
- специальными (ориентированными на организацию взаимодействия людей, управление ими, и конструктивными, т.е. направленными на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- направленностью (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов - интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
- психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым, специальным; стилем работы (форма воздействия, основывающаяся на знаниях, опыте, эмоциях) и динамикой психики (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);
- психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода (возбуждение, апатия, депрессия и пр.).



Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

У человека имеются две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения - принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, а с другой - может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию.

Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу. В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация - ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Хотя причины поведения гораздо шире, чем их можно объяснить с помощью одной лишь только мотивации, ее значение трудно переоценить. Некоторые мотивы являются социальными табу, поэтому о них особенно трудно судить. Единой классификации мотивов не существует. Как правило, мотивы разделяют на первичные (т.е. врожденные и обусловленные физиологией) и вторичные мотивы (т.е. социально обусловленные). Ряд мотивов легко отнести к первичным или вторичным, некоторые квалифицировать трудно. Поэтому делаются попытки ввести более сложное разделение мотивов, например, вводится понятие основного мотива. К нему относят такие мотивы, как мотив привязанности, который с одной стороны, связан с первичным сексуальным

мотивом, а с другой стороны, со вторичным мотивом принадлежности, мотив любопытства, творчества и желания манипулировать.

К первичным мотивам относят жажду, голод, потребность в сне, избегание боли и теплового дискомфорта, секс и материнский инстинкт. Первичные мотивы в развитых странах в основном удовлетворены, и поэтому для проблемы трудовой мотивации они не столь критичны, как вторичные мотивы. Важно и то, что первичные мотивы для всех людей одинаковы, хотя степень их актуализации различна. Термин «первичные» не означает, что эти мотивы сильнее вторичных.

Вторичные мотивы наиболее интересны с точки зрения проблем трудовой мотивации. Чтобы относиться к категории вторичных мотивов, мотив должен быть приобретенным. Важно, что большинство вторичных мотивов человек может удовлетворить только через свое участие в организации, поэтому эти мотивы так важны для организационного поведения.

«Восприятие - процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную подсознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой. Поскольку восприятие во многом субъективный процесс, оно содержит в себе возможности полного или частичного искажения или потери информации. В результате восприятия могут возникнуть различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страуса» [2, с. 474].

На восприятие оказывают влияние следующие основные обстоятельства как объективного, так и субъективного характера:

- ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство (если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого на самом деле заслуживает, и наоборот, в негативной

ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле);

- глубина видения реальной ситуации (много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям и происходящим событиям, менее склонен их драматизировать или превозносить, чем тот, чей кругозор ограничен);

- личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта (доброжелательность, манера поведения, внешность, пол, возраст, национальность, должность, служебное положение и пр.);

стереотипы и предрассудки, присущие человеку.

На восприятие влияет также его избирательность (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое, а не как совокупность взаимосвязанных элементов), недостаточная структурированность (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом).

Восприятие часто осложняется непредсказуемостью поведения людей, которое зависит от многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе, неспособности правильно себя преподнести, ожиданий, чувств и т.п.). Оно влияет на поведение людей не непосредственно, а преломляясь через ценности, верования, принципы, уровень притязаний.

«К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совсем разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий» [2, с. 476].

Критериальная база любого человека складывается из следующих элементов:

- расположение к людям, событиям, процессам (проявляется в том, что человек ведет себя в соответствии с априорным положительным или отрицательным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку). Наиболее важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения-удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации;

- совокупность ценностей, разделяемых данным человеком (набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни, принимая решения и осуществляя действия путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений и процессов и окружающих его людей). Ценности обычно сформулированы в виде заповедей, утверждений, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Ценности бывают двух видов - относящиеся к цели жизни, желаемым результатам и относящиеся к средствам, используемым для достижения целей;

- верования, которых придерживается человек (устойчивые представления о явлении, процессе, человеке, которые люди используют при их восприятии). По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к различным характеристикам объекта. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей извне;

- принципы, которым человек следует в своем поведении (формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой ее проявления в виде определенных норм поведения, ограничений, реакции на явления, процессы, людей). Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Таким образом, необходимость тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия.

Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Кроме того, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Учет всех этих факторов может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, и к управлению его поведением.

На поведение работников организации влияют и внешние факторы. Среди них необходимо выделить следующие:

- круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями.

На практике выделяются: круг ближайшего общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг периодического общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации; круг эпизодического общения, охватывающий в потенциале всех сотрудников и личных знакомых.

- роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Роли, выполняемые человеком, различаются способом получения, направленностью, степенью определенности, формализации, эмоциональности. На ролевое поведение влияют: характер индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям;

- статус - оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и

ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным. Первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком. Второй - личностными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами).

Руководство организации может активно воздействовать на модификацию поведения человека.

Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов деятельности, создания условий для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Модификация поведения возможна не только посредством влияния на конкретную личность, но и с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного воздействия на личность и на внешнюю среду (эффективное управление группами людей, изменение установок межличностных отношений и т.д.).

Первый подход к решению данной проблемы - подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключаящий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том,

что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет:

- постановки общеорганизационных целей,
- поддержания в персонале ощущения его ценности,
- внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия,
- использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых.

Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе в организации (и формальной, и неформальной), необходимых для обоснования специфических методов воздействия на нее.

Так, коллектив, образовавшийся давно, имеющий длительную историю становления и развития, несмотря на то, что состав лишь относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции. Соответственно для управления поведением людей в данном коллективе необходимо выявить традиции, устоявшиеся взгляды основной части коллектива, проанализировать их, решить, следует ли их поддерживать и развивать или с ними должно бороться. При этом необходимо

выяснить, в какой период функционирования коллектива они сформировались: в том случае, если они установились в исторический период, неблагоприятный для коллектива, они могут быть более стойкими, чем традиции, установившиеся в иной по характеру исторический период.

Коллектив с коротким историческим путем (недавно созданный как новое организационное звено в структуре, объединенный с другим коллективом - полностью или частично переформированный и т.п.) обычно представляет собой довольно сложную и пеструю картину, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями их традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов. В данном случае следует познакомиться со всеми внесенными в новый коллектив традициями, привычками: одни следует поддержать и развивать, другие - предать забвению и, возможно, заняться созданием новых, объединяющих коллектив.

Взаимоотношения внутри коллектива и коллектива с руководителем могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного признака. Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому общение с женским коллективом (полностью или в основном) или отдельной его представительницей требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности его публичных выступлений (совещания, собрания и т.п.), а также личной беседы.

Однако можно извлечь и положительные моменты из пресловутой эмоциональности женщин: в силу именно этого качества женщины быстрее своих коллег другого пола отзовутся на достаточно эмоционально высказанную, доверительную просьбу руководителя выполнить дополнительную работу, помочь кому-либо. Коллективы, смешанные по полу, как правило, более продуктивны, менее конфликтны: причина этого - желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более выгодным образом.

Возрастная характеристика коллектива также влияет на эффективность действий, предпринимаемых руководителем, его



отношения с подчиненными. Каждая возрастная группа, входящая в состав коллектива, имеет определенные отличия (так, с возрастом изменяется мотивационная сфера человека, накапливается опыт, формируются навыки и умения, и в то же время - стереотипы, которые снижают скорость овладения новыми знаниями и навыками, определяют негативное отношение к нововведениям и т.п.).

При этом необходимо иметь в виду, что правилами возрастной психологии следует пользоваться осторожно: тот или иной конкретный человек может быть абсолютно не подвластен возрастным психологическим особенностям, сохраняя остроту восприятия в немолодом возрасте, или, наоборот, молодому человеку могут быть присущи характерные черты зрелой обдуманной оценки, анализа отношения к работе, свойственные человеку во второй половине жизни.

Для того чтобы изучить данную проблему более детально, необходимо ознакомиться с основными базовыми понятиями. При взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, определенные верования и мораль.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет.

В любой организации возникают проблемы связанные с неэффективным поведением сотрудников, т.е. пассивность персонала.

Если руководители не уделяют должного внимания управлению персоналом, высока вероятность того, что они

столкнутся с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению организационного климата.

Поэтому, по мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала.

#### **Список использованных источников**

1. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 512 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 678 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. - 569 с.
4. Добраев В.Л. Организационное поведение. – М.: Дело и сервис, 2006. – 353 с.

Шапуралова А.А.

#### **ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.  
Стриженко

Менеджмент – это управление, которое является самой важной функцией в разных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении людьми в организации, обеспечить их развитие и достижение поставленных целей наиболее эффективными способами.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Проектирование организационной структуры – многоступенчатый и многосторонний процесс, включающий все

элементы организации. Одним из важнейших компонентов при проектировании любого уровня системы управления является обеспеченность организации информацией, т.к. от этого зависит успешность функционирования аппарата управления и фирмы в целом.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организации отличаются друг от друга сложностью (степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Задачей менеджера является построение такой структуры, которая лучше всего отвечает бы целям и задачам организации.

Построение структуры управления организацией – это важная составная часть общей функции управления – организовывание. Одной из задач этой функции является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации. Ее реализация требует структуризации как самой организации, так и ее управляющей системы. Не менее важной задачей функции организовывания является создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к

изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всех работников ценностям. Культура как сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения проявляется в отношениях между работающими, с организацией и внешней средой, то есть прямо связана с организационной структурой.

Организационная структура прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Между структурой управления и организационной структурой существует тесная связь: структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми, а структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.

Без развития методов проектирования структур управления затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства. При весьма значительном многообразии моделей, типов и видов оргсистем следует исходить из важного предположения, что в принципе еще не существует и только когда-нибудь будет создана универсальная методология проектирования и построения организационных систем. Но все таки рассмотрим некоторые предложенные разными авторами методы проектирования организационных структур предприятия.

Большинство авторов предлагают схожие этапы проектирования. Первое, что нужно сделать – это определить главную цель будущей организации. После уже анализируются все факторы, которые могут повлиять при проектировании организационной структуры управления, и выбранной стратегии. После обобщения полученных результатов и проверки всех исходных гипотез обосновывается уже сама оргструктура. Затем выбирается оптимальный вариант структуры и уже потом реализуется выбранная структура управления и оценивается ее эффективность.

На первый взгляд этот процесс проектирования организационной структуры управления может показаться не слишком сложным, но это ошибочно. Построение структуры управления организацией – это важная составная часть общей функции управления-организовывания. К проектированию нужно относиться достаточно серьезно, ведь если допустить даже малейшую ошибку, то это может привести предприятие к большим издержкам или даже к банкротству.

Основные типы организационных систем управления: линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная и бригадная.

**Линейно-функциональная структура** сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Достоинства (возможности):

1. Структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
2. Способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
3. Упрощает профессиональную подготовку;
4. Создает возможности для карьерного роста сотрудников;
5. Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Недостатки:

1. Ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия;
2. Усложняется согласованность действий функциональных подразделений;
3. Замедляется процесс принятия и реализации решения;
4. Структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

**Проектная структура управления.** Это структура, ориентированная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в организации ряда крупных проектов. При этом получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах, во главе с руководителями этих проектов. Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта.

**Матричная структура управления.** Данная структура сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т. п., образованных для руководства отдельными проектами и работами.

При проектировании новой организационной структуры стоит задача выбрать ту структуру, которая лучше всего ответит целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Проектируемая структура должна позволять организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно определять и направлять усилия своих сотрудников на высокоэффективное достижение целей организации.

Так, например для Энергомашиностроительной корпорации, которая занимает значительную долю рынка, наиболее подходящей организационной структурой управления является **дивизиональная структура**. Такой тип структуры учитывает все особенности данного предприятия. Ведь предприятия имеют большее число клиентов, находящихся за территорией нашей страны. Поэтому именно такая структура может обеспечить более тесную связь производства с потребителями. Это и объясняет наличие у Энергомашиностроительной корпорации сбытовых управлений,

ориентируемых на различные регионы, наличие многих центров прибыли. Также предприятия, имеющие дивизиональную структуру управления, способны оптимально приспосабливаться к изменениям внешней среды, а это очень важно для результативной деятельности.

Организационная структура управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности, необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

#### **Список использованных источников**

1. Организационная структура управления Энергомашиностроительной корпорации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.finmarket.ru/>. - Загл. с экрана.
2. Организационные структуры управления предприятием [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>. - Загл. с экрана.
3. Проектирование организационной структуры предприятием [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.triumph-strategy.ru/>. - Загл. с экрана.

А.Ю. Цеберябова  
**ВЗАИМОСВЯЗЬ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ  
И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор  
А.А.Стриженко

Особенностью современных рынков является то, что ситуация на них может стремительно изменяться в короткие промежутки времени, что требует быстрой реакции и выработки новых подходов к ведению бизнеса. Чтобы сохранять в таких сложных условиях лидирующие позиции, нужно постоянно изменять и адаптировать управленческую структуру организации, а также изучать и осваивать все перспективные методики бизнеса. Использование электронных средств коммуникаций становится одним из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции. В компаниях и фирмах уже давно применяется на практике создание «виртуальных» команд из инженеров, маркетологов, финансистов разных подразделений, которые разрабатывают различные проекты, не встречаясь друг с другом. Причем менеджеры отмечают в таких случаях минимальное противодействие со стороны различных бюрократических факторов, а также возрастающую мотивацию работников при наличии общей цели и чувства общности при работе над такими проектами.

С развитием в последние годы современных информационных систем и систем международной связи появляется практическая возможность отойти от традиционной бумажной документации как главного носителя информации, на котором отражаются все стадии реализации коммерческой сделки. Использование бумажной документации, а также привычных методов ее обработки и пересылки на практике очень часто приводит к большим производственным и коммерческим издержкам. Разработанные к настоящему времени технологии электронной коммерции позволяют



предпринимателям при осуществлении сделок передавать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных систем, достигая при заключении, подтверждении и выполнении коммерческих сделок (контрактов) повышенной точности, скорости и эффективности. Электронная коммерция объединяет таким образом все формы деловых операций и сделок, осуществляемых электронным способом. Кроме того, применение современных информационных технологий и систем коммуникации (электронный обмен данными, Интернет, видеоконференции и др.) уже сейчас способно вывести на качественно новый уровень все аспекты ведения бизнеса, в том числе создать эффективную систему обмена информацией внутри организаций.

Вот что говорил по этому поводу Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли»: «Каким бы образом ни была организована ваша компания, и какие бы способы вы ни применили для стимулирования своих работников, ясно одно: невозможно управлять полностью из центра. Один человек или один комитет никогда не будут в курсе всех вопросов в каждом подразделении или дочерней компании. Руководителям следует вырабатывать новые стратегии и общие установки и обеспечивать служащих адекватным инструментарием для сбора информации и знаний со всего мира. Не стоит пытаться самостоятельно принимать все решения. Компании, пытающиеся осуществить на практике концепцию управления «сверху вниз», направляя из центра каждый шаг на местах, просто не будут успевать поворачиваться в стремительном темпе новой экономики».

Инструментарий администрирования децентрализованной системы – полезная вещь, но настрой на управление всеми действиями работников из центра контрпродуктивен. Электронные средства должны стимулировать творческий потенциал работников и производительность их труда. Какие бы ценные указания ни давало высшее руководство, работникам интеллектуального труда необходимы еще и средства исследования, обмена друг с другом идеями и полученными

результатами, а также внесения в бизнес-процессы изменений в реальном масштабе времени.

Для подтверждения важности и эффективности использования информационных технологий в организации следует привести несколько возможных вариантов обмена и распространения информации в процессе работы фирмы, использующей сеть Интернет.

*Распределение информации.* Быстрое распространение рабочей информации – приказов, меморандумов, планов и других рабочих документов – играет ключевую роль в географически разбросанных компаниях. С помощью Интернета фирма может организовать доступ к своим внутренним базам данных или экспертным базам знаний.

*Мобильная связь.* Любая компания, сотрудники которой часто направляются в командировки, может убедиться на собственном опыте, что организация доступа к Интернету по коммутируемым каналам с использованием сотовых модемов может существенно ускорить передачу необходимой в повседневной работе информации. Более того, существующие на сегодняшний день средства мультимедиа позволяют создавать интерактивные каталоги, демонстрационные видеоклипы и руководства по эксплуатации, которые коммивояжер может загрузить, подключившись к серверу компании, и продемонстрировать клиенту во время встречи с ним.

*Группа сбыта.* Локальная группа сбыта, располагающая доступом в Интернет, может осуществлять размещение заказов, определять необходимые объемы оптовых партий, обслуживать нестандартные запросы и направлять регулярные отчеты о результатах проделанной работы. Если же группа располагает средствами мультимедиа, то она может организовать демонстрацию самых последних изделий компании в режиме онлайн, не обременяя себя при этом затратами на приобретение видеосистемы и расходами на командировки или почтовыми расходами по доставке свежих видеоматериалов.

*Обслуживающий персонал.* Персонал, обслуживающий постоянных клиентов, путем использования Интернета получает преимущество за счет доступа к поддерживаемым и регулярно обновляемым базам данных по ремонту, ремонтным средствам и запасным частям, имеющимся в наличии, как в самой компании, так и у сторонних организаций, а также при необходимости может получить консультацию у своих экспертов.

Компании могут осуществлять через Интернет связь между штаб-квартирой, отделениями, филиалами, расположенными в разных регионах, а также своими зарубежными представительствами. В данном случае Интернет предстает как естественное развитие их собственных внутренних локальных сетей. Скрытая выгода заключается в том, что нет необходимости в едином стандарте для внутренних локальных сетей всех этих подразделений. Все существующие сети могут быть подсоединены к Интернету с помощью протокола TCP/IP и тем самым объединены. Экономия может оказаться весьма существенной, так как при таком решении нет необходимости закупать новое оборудование для приведения всех локальных сетей к общему стандарту.

Приведенные примеры подтверждают эффективность использования информационных технологий. А так как информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, то естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Поэтому главной задачей менеджеров высшего звена является достижение наиболее эффективной взаимосвязи между информационными технологиями и коммуникационными процессами на предприятии.

#### **Список использованных источников**

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли – Режим доступа: [[http://bookz.ru/authors/geits-bill/business\\_speed/1-business\\_speed.html](http://bookz.ru/authors/geits-bill/business_speed/1-business_speed.html)]

2. Томпсон А. А. Стрикленд А. Дж. Организационный менеджмент. – М. : Банки и биржи, 2006.

3. Шапиро С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании: Учебно-практическое пособие. –М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007.

Миронова Д.В.

### **ОСОБЕННОСТИ ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Термин «виртуальность» заимствован из компьютерного языка, где он впервые был использован для описания определения «виртуальной памяти» и связанных с ней способов выполнения компьютерных операций. В основе здесь лежит использование памяти периферийных устройств (например, жестких дисков) в качестве дополнительного резервного ресурса, повышающего мощность информационной системы в целом. Для большего понимания обратимся к стандартному словарному определению «виртуальности». Согласно одному из словарей, виртуальность трактуется как «действительная сущность или эффект, не являющийся фактом, однако фактически существующий или эквивалентный ему». В экономике можно найти нечто схожее, когда констатируется «эффект без факта присутствия». Примером может служить термин «компания», который в принципе обозначает некую экономическую структуру, однако на самом деле может иметь место нечто иное.

Интересно отметить, что в экономике термин «виртуальная организация» имеет огромный диапазон значений и определений. Так, например, Давидов и Мэлоун использовали термин «виртуальная корпорация» для обозначения любых новых организационных форм, жизненный цикл которых ограничен определенными временными рамками, а центральное

место занимают информационные технологии. В противоположность этому, Бурне предложил использовать тот же самый термин для временного набора электронных телекоммуникационных связей между эфемерными образованиями, которые жертвуют уровнем своей компетенции во славу эффективного взаимного сотрудничества. Мартин предложил термин «кибернетическая корпорация», в основе которого лежат высокоскоростные каналы связи, заложенные в сетях Интернет. В противоположность этому, ряд авторов или не допускают возможности существования виртуальных организаций без электронных взаимосвязей или же полностью отрицают их необходимость.

Согласно определению американского социолога Мануэля Кастельса, суть виртуальных компаний состоит в следующем: объединение индивидов, групп, организационных единиц или же целостных организаций, распределенных в пространстве и во времени, работа которых, покрывая большие расстояния, проходит при обязательном участии информационных технологий, при этом менее значимые процессы и компоненты выводятся наружу организации, а сама работа протекает в условиях высокой мобильности и отсутствия границ.

В виртуальной компании происходит объединение различных ресурсов, с помощью компьютерных сетей. В результате функционирование организации становится более эффективным, так как ресурсы более мобильны. В виртуальной компании информационные технологии становятся существенной частью системы управления, оказывая влияние на функционирование виртуальной компании в целом.

Виртуальная компания представляется новым способом организации ресурсов, нивелирующим географические расстояния и время. В рамках виртуальных компаний удовлетворяются специфические потребности клиентов, при этом происходит группирование ресурсов в связи с возникающими требованиями заказчика.

Так же определяя соотношение понятия «виртуальная компания» с экономическим пониманием хозяйствующего

субъекта, следует отметить, что деятельность виртуальной компании соотносится с экономическим содержанием деятельности хозяйствующего субъекта, так как связана с оказанием услуг или выполнением определенных работ и ориентирована на получение дохода. Хотя в юридическом плане виртуальная компания отличается от понятия юридического лица (коммерческой организации), так как, по сути, не имеет его традиционных атрибутов (обособленное имущество, ответственность, права и пр.).

Таким образом, виртуальная компания предполагает отсутствие границ между индивидами, связанными с целью реализации общих задач. Связи индивидов образуются на основе возможности обмена информацией, знаниями, опытом.

Основываясь на вышесказанном, можно сделать обобщающий вывод о том, что виртуализация деятельности компаний приводит к оптимизации процессов управления, функционирования, финансирования, затрагивая все основные сферы деятельности хозяйствующих субъектов.

Таким образом, для традиционной организации, в отличие от виртуальной компании, характерно использование наемного труда, отсутствие гибкости организационной системы, организация управления на базе административного ресурса, ограниченность организации в пространстве, осуществление стратификации по положению в организации.

Типичная «образцовая» виртуальная компания, создаваемая для реализации проекта по созданию, например, интернет-сайта, должна будет состоять из работников - индивидуальных предпринимателей, обладать гибкой и динамичной организационной системой, не будет иметь пространственных и временных ограничений, будет передавать необходимую информацию среди сотрудников виртуальной компании.

Различия между классической и виртуальной компании представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Отличия классической и виртуальной компании

Классическая компания	Виртуальная компания	Ключевые отличия
1.- наемные работники	1.- работники – индивидуальные предприниматели	1.- правовое положение работников
2.- негибкая организационная система	2.- гибкая и динамичная организационная система	2.- тип организационной системы
3.- управление базируется на административном ресурсе	3.- ИТ – часть управления (зачастую - основная и единственная)	3.- ресурсы управления
4.- пространственные ограничения	4.- нет пространственных и временных ограничений	4.- присутствие ограничений по времени и пространству

Предпосылками возникновения виртуальной организации являются представленные в интернете неограниченные возможности развития бизнеса. Если место под солнцем и природные ресурсы ограничены, то объем информационных ресурсов и пространства в интернете практически не имеют границ. Таки образом интернет как среда для ведения бизнеса-безграничен, отсутствие входных барьеров создает еще большую конкуренцию, но объем его «завоевания» не является конкурентным преимуществом. Необходимы структурные преобразования и новое качество. Что касается обработки информации, то она является наиболее продуктивной только тогда, когда встроена в материальное производство или в сферу товарно-денежных операций. Аналогичное ограничение есть и в развитии виртуального бизнеса, поскольку он, в конце концов, сводится к реально предоставляемым услугами продуктам, удовлетворяющим различные потребности клиентов. Однако для реализации и развития такого бизнеса недостает одного, но очень важного ресурса — организационного. Такие группы ресурсов в бизнесе, как информация, технологии, капитал и персонал в настоящее время легко достижимы. Информацию можно найти, деньги занять, оборудование взять в лизинг, работников нанять, но если нет управления — силы, способной

объединить людей, владеющих финансами, технологиями и идеями, то не будет и организации. Отсутствием организации объясняется большое количество нереализованных идей и упущенных возможностей. Для виртуальной организации характерна множественность культур благодаря многообразию субъектов и сетей. В ней понятие общей цели, основы любой организации, будет проявляться как пересечение целей, то есть объединение людей, групп, организаций со схожими интересами для достижения каждым своей индивидуальной цели, поскольку компоненты виртуальной организации автономны и являются составляющими, но других организаций.

На данный момент образование бизнеса в рамках виртуальной экономики — сложная и кропотливая задача, требующая изучения множества информации и ознакомления со многими инновациями. Следует отметить, что без исследования среды и накопления информации, создание успешного бизнес-проекта в контексте новой области, крайне трудно. Для успешной реализации идеи необходимо изучить новую форму организации, особенности и тенденции поведения на рынке, имея представления, как сформулировать свою стратегию и спрогнозировать поведение. Для обеспечения клиентов продукцией и услугами, которые соответствовали бы их потребностям, необходимо создавать и поддерживать базы интегрированных и постоянно меняющихся данных о потребителе, продукции, производстве и конструктивных методологиях. Как следствие, предприятиям приходится разрабатывать меры для проведения более глубокого исследования рынка и проработки более сложных вариантов дизайна продукции, а также внедрять системы и программное обеспечение, позволяющие в ряде случаев заказчику взять на себя обязанности, которые традиционно лежали на компании-производителе.

На данный момент проводится множество компаний по привлечению и знакомству с новой формой организации и виртуальной экономикой в целом. Проект ISTOK был начат по инициативе европейских и российских партнеров и был



поддержан Европейским Союзом с целью определения приоритетных направлений для углубленного стратегического сотрудничества в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) между Россией и Европейским Союзом, а также, чтобы помочь Европейской комиссии увязать ИКТ-конкурсы с общими российско-европейскими приоритетами в этой области.

При подготовке «Седьмой рамочной программы» Европейская комиссия хотела бы определить взаимные потребности и возможности стратегического сотрудничества между Европой и Россией в области информационно-коммуникационных технологий. Европа, как и Россия, нуждается в укреплении своей научной и технологической базы, а также в стимулировании технологических инноваций с целью их трансформации в преимущества для бизнеса, промышленности, государств и своих граждан.

В целом, практика ведения бизнеса в виртуальной экономике существует, в данном контексте виртуальную корпорацию можно рассматривать как новую модель обмена информацией и взаимоотношений между участниками рынка. Для поддержания такой комплексной модели недостаточно только высококвалифицированных сотрудников компании, необходимо участие поставщиков, дистрибьюторов, представителей розничных продаж и непосредственно клиентов. Поддержание совершенной базы данных и системы взаимоотношений с партнерами является новым источником конкурентных преимуществ, доступным, в первую очередь, виртуальным корпорациям. Виртуальные корпорации с каждым годом приобретают все большую популярность. Они включают в себя множество различных элементов и очевидно, что данный тип образований более сложный и развитый уровень организации бизнеса.

### Список использованной литературы

1. Иванов Д.В. Виртуализация общества. – СПб., 2009. - С. 24 .
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ., под науч. ред. С.И. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЭ, 2010. - С. 353.
3. Баринов В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике // Менеджмент в России и за рубежом, 2007 - № 1. С.12.
4. Маслова А.В. Основные направления и формы виртуализации экономических отношений // Век качества, 2010. — № 1. — С. 12—13.
5. Сердюк В.А. От виртуального предприятия к виртуальному правительству: миф или реальность? // Менеджмент в России и за рубежом, 2002 - № 2.
6. Мусаелян Л.В., Хачатрян Л.А., Плисовских А.А., Безворотный М.С. Виртуальная экономика: особенности становления в России // НП «СибАК», 2012.

Красикова Н.И.

#### **ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Мы живем в очень интересное время, когда стабильность подменяется непредсказуемостью, а реальностью становятся постоянные изменения, которые приводят к процветанию одних и гибели других экономических форм. Двигателем этих изменений являются информационные технологии, позволяющие в считанные сроки переработать необходимый объем данных и выдать оптимальные решения, увязать территориально разобщенные производственные структуры, выработать стратегию и тактику мировой торговли и, в конечном итоге, создать возможности для построения глобальной экономики. Хотелось бы рассмотреть, насколько

жизнеспособны и перспективны возникающие в этих условиях новые типы организации, получившие название «виртуальных».

Важная особенность экономического развития передовых стран в начале XXI в. заключается в переходе от индустриальной к постиндустриальной экономике. Становление постиндустриального общества вызвано формированием единого мирового информационного пространства на базе сети интернет, проникновением процессов информатизации, глобализации и виртуализации во все сферы экономики, созданием международного рынка информации и управления [2].

До недавнего времени организации рассматривались как линейные единицы, каждая из которых имела линейную цепочку добавленной стоимости, состоящую из всех видов деятельности, необходимых для дизайна, рекламы, продажи, производства, доставки и поддержания товаров и услуг. Считалось, что поставщики и покупатели находятся за пределами организации, а организация была представлена как структура иерархических функционально подотчетных взаимоотношений. Такая постановка вопроса предполагала административно-управленческий подход к осуществлению деятельности, принятию решений и информированию.

Последние десятилетия XX в. характеризовались отходом от централизованно-координированной, многоуровневой иерархии в организациях и переходом к разнообразным более гибким структурам, основанным на горизонтальных связях. Перенесение рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки) вызвало к жизни новый тип структур – виртуальные организации. *Виртуальная корпорация* – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, заключаемых с независимыми рабочими группами и структурами. Виртуальные организации – это новая модель организации, в которой технологии используются для динамической связи активов, людей и идей. И это верно на

некотором уровне. Действительно, современные информационно-коммуникационные технологии являются технологическим ядром любой виртуальной организации. Но нужно подчеркнуть, что они лишь облегчают функционирование организации, но не являются ею, точно также, как главное офисное здание корпорации не является ею непосредственно.

Виртуальная корпорация позволяет в рамках альянса объединить цели и усилия ее собственников. Основной задачей виртуальной корпорации является объединение ключевых технологий и компетенций участников для наиболее полного удовлетворения потребительского спроса. Активное использование компьютерных технологий и сетей позволяет соединить работников или группы сотрудников, находящихся по всему миру и обеспечивает возможность их одновременной совместной работы в интернет или интернет-пространстве.

Этому предшествовало развитие информационных технологий, которое сопровождается распространением нового информационного продукта, новой культуры и новой организационной логики построения отношений между людьми, то есть зарождением виртуальной организации.

Виртуальные корпорации с каждым годом приобретают все большую популярность. Очевидно, что данный тип корпоративных образований является более совершенным, чем традиционные варианты. Виртуальное предприятие означает «сетевую, компьютерно-интегрированную организационную структуру, объединяющую неоднородные ресурсы, расположенные в различных местах», основной целью которой является получение выгоды благодаря расширению ассортимента товаров и услуг. Фокусирование всех участников виртуальной корпорации на их ключевых компетенциях, объединение капиталов, технологий, знаний и других ресурсов, распределение рисков, ориентация на заказчика (быстрота выполнения заказа и полнота удовлетворения требований клиента), повышение гибкости и, как следствие, адаптивности к внешней среде позволяют увеличить конкурентоспособность

предприятия и вывести его на новый, более сложный и развитый уровень организации бизнеса.

Например, компания ДЕЛЛ (Dell Computer) является лидирующей компанией США в области производства компьютерных систем. При численности персонала в 24000 человек, годовой объем продаж — 18,2 млрд. дол. США [1]. Ежедневная продажа компьютерных систем через Интернет составляет приблизительно 14 млн дол. США. Компания обслуживает примерно 1/3 индивидуальных клиентов и 2/3 компаний — оптовиков. Успех базируется на использовании двух концепций, включающих прямые продажи и порядок, при котором реализация осуществляется через системы менеджмента взаимосвязей с потребителем (CRM, Customer Relationship Management). ДЕЛЛ использует систему накопления опыта с каждым индивидуальным покупателем. Компания отдает предпочтение взаимосвязи 1:1, специфичной для одной персоны или одной компании. Такая индивидуальность характерна как в отношении реализуемого продукта, так и в отношении любой дополнительной услуги. Каждая компьютерная система, проходящая через ДЕЛЛ, специально конфигурируется и собирается с учетом пожелания клиента. Даже если собрано 100 комплектов компьютерных систем одного и того же типа, каждая система проходит через цепочку комплексной связи. Дополнительные услуги, такие, например, как обеспечение каталогами выпускаемой продукции, охватывают специфический круг клиентов. Специфичность заключается в том, что в этих каталогах содержатся только те товары, которые заявлены клиентами. Учитываются здесь и цены на отдельные виды товаров, наличие контактов с клиентом, ведение счетов, специальный сервис, обеспечивающий локальную связь с производителем через онлайн-телефонную связь, целью которой является создание базисных отношений, ориентированных на потребителя и устанавливающих взаимосвязь между ДЕЛЛ и потребителями [1].

В заключение хотелось бы отметить, что несмотря на грядущую экономику и появление виртуальной организации, другие организационные формы сохранят свою актуальность в силу сложившихся потребностей и отношений между людьми. Но хоть и сейчас подобная форма организаций не является популярной главным образом из-за того, что многие компании обанкротились из-за больших инвестиций в эту сферу, за данным типом ведения бизнеса будущее, это неоспоримый факт. Компании обанкротились, потому что вошли в сферу, не изучив ее как следует. На самом деле она открывает огромные перспективы для бизнесменов и, на наш взгляд, является потенциально новым и перспективным объектом для исследования. Необходимо уже сегодня искать новые формы организации, выходить за известные стереотипы в соответствии с возможностями, которые открывает Интернет. Если сегодня не планировать то, чего еще нет, то завтра невозможно будет успеть за происходящими изменениями.

#### **Список использованных источников**

1. Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития / «Менеджмент В России и за рубежом» №5, 2002, с. 24-30.
2. Дементьева М.М. Виртуальная корпорация как перспективная форма организации бизнеса / «Креативная экономика» № 4 (28), 2009, с. 101-108.

О.Маргасова

#### **УСЛОЖНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А. Стриженко

В середине 1990-х годов преобладающая точка зрения по поводу информационных технологий заключалась в том, что они «изменяют все». Однако сегодня наступил этап более трезвой

оценки роли информационных технологий (ИТ), которая в мире новой экономики более сложна и неоднозначна [1, с.46].

Однако еще совсем недавно это было не так. Во всем мире царил консерватизм и боязнь нового. Так, фактором технологического консерватизма был страх правителей Китая перед потенциально разрушительным воздействием технологических изменений на социальную стабильность. В Китае, как и в других обществах, распространению технологии препятствовали многочисленные силы, особенно в городских гильдиях. Бюрократы, довольные сложившимся статус-кво, боялись возникновения социальных конфликтов. Они могли слиться с другими источниками латентной оппозиции в обществе, находившемся несколько столетий под их контролем.

Япония же на протяжении своей истории впадала в периоды исторической изоляции даже глубже, чем Китай, когда для западного полушария эти годы были критическим периодом в формировании индустриальной системы. Однако, уже в 1868 г. Мэйдзи создала политические условия для решительной модернизации, возглавляемой государством, что способствовало в дальнейшем Японии в области передовой технологии скачками и рывками добиться прогресса в очень короткий промежуток времени. Под стратегическим руководством государства Япония в последней четверти XX в. стала мировым лидером в информационно-технологических областях.

Как известно, Интернет произошел из смелой схемы, родившейся в воображении технологических бойцов Advanced Research Project Agency Министерства обороны США (легендарного DARPA), стремившихся помешать советскому захвату или разрушению американской системы коммуникаций в случае ядерной войны. Результатом стала сетевая архитектура, которая, по замыслу ее создателей, не могла контролироваться из некоего центра и состояла из тысяч автономных компьютерных сетей, имевших бесчисленные пути связи, обходящие электронные препятствия. В конце концов, ARPANET - сеть, созданная Министерством обороны США, стала основой глобальной горизонтальной коммуникационной

сети из тысяч компьютерных сетей. Сеть использовалась индивидами и группами во всем мире, причем в самых разнообразных целях, весьма далеких от тревог угасшей "холодной войны".

И ведь вовсе не случайно научно-техническая революция родилась и распространилась в период глобальной реструктуризации капитализма, и сама являлась важным инструментом этой реструктуризации. Таким образом, новое общество, рождающееся в процессе подобной трансформации, является и капиталистическим, и информационным, образуя в разных странах множество специфических вариаций в соответствии с особенностями национальной истории, культуры, институтов и специфических отношений с глобальным капитализмом и информационной технологией [3].

Еще несколько лет тому назад компаниям старого экономического уклада приходилось бороться с постоянными изменениями, которые, однако, можно было прогнозировать, предугадывать, адаптироваться к ним. Любому предприятию всегда нужно было готовить к выпуску и выпускать новый продукт, снижать издержки, рассматривать вопрос о приобретении или слиянии с другой компанией [4].

Однако современный бизнес стал намного сложнее, изменения – намного быстрее и непредсказуемее, конкуренция – острее. Это связано с переменами и изменениями, которые наступают быстрее, становятся сложнее, носят более глобальный характер. Постоянно изменяющаяся и усложняющаяся деловая среда лишает компании былой уверенности. Остро встает вопрос, что предпринимать: следует ли им расширяться или оставаться в прежних пределах, изменять свой бизнес или удовлетворяться тем, что уже имеешь. В основе подобной неуверенности лежит сеть интернет, полностью изменяющая жизнь менеджеров несмотря на то, что во многом новые технологии, их использование в бизнесе начинаются с копирования того, что было раньше, а вот дальнейшее их развитие начинает изменять мир [4].



Для многих менеджеров развитие интернет-приложений является сложной задачей. Новый канал распределения товара и новый способ общения – не такие уж простые процессы, так как затрагивают многие другие составляющие современного бизнеса.

Перемены, которые принесла сеть интернет, являются настолько всеобъемлющими, что кардинально изменили все формы бизнес-процесса и даже самую его суть. Прежде всего, эти перемены касаются стремительного падения цен использования и перераспределения информации, которая вовлечена в любой бизнес-процесс (бизнес-план, инструкция, проекты, реклама, счет, счет-фактура и т.д.). Вся экономическая и финансовая информация используется, передается и распределяется в настоящее время более дешёвым способом, чем в прошлом.

Соотношение инвестиций в операционное и программное обеспечение и получаемых результатов очень благоприятное, поскольку инвестиции незначительны по отношению к результатам. Даже возрастание инвестиций по отношению к получаемому доходу является незначительным.

Если мы обратимся к опыту США, где был проведен обзор 416 компаний, в которых персонал имел хорошее образование, а информация свободно перемещалась внутри компании, показал, что сила персонала проявлялась в командной работе, а сам персонал стремился получать больше полномочий независимо от их работы, то есть уровень организационного капитала был высоким. Такой организационный капитал высоко оценивается финансовыми рынками, которых не привлекали ни высокие инвестиции в информационные технологии, ни высокий уровень организационных перемен[4].

Самое главное, что принесла с собой сеть интернет в отношении менеджмента – изменение требований к квалификации менеджера. Любому менеджеру, пытающемуся вникнуть в цифровую экономику, необходимо улучшить или приобрести несколько важных качеств:

- Скорость, при которой производственные циклы становятся короткими.

Потребители ожидают круглосуточного обслуживания, поэтому и скорость принятия решений возрастает.

- Наличие хорошего персонала.

Более важными становятся не количество, а качества персонала, способность осваивать качественно новые виды работы, такие как менеджер контента (смыслового содержания), информационный архитектор, старший менеджер по знаниям, старший управляющий электронного бизнеса и т. п.

- Открытость.

Экономическая выгода от подключения к большой сети гарантирует, что все новые стандарты, которые появились, появляются или появятся в ближайшем будущем, также будут обладать открытостью. Открытость – это новая бизнес-стратегия. Многие предприниматели в электронном бизнесе предоставляют партнерам, поставщикам и потребителям доступ к своим базам данных и к внутренним разработкам. Эта открытость порождает взаимное доверие уже со стороны партнеров [4].

- Новый опыт сотрудничества.

МНК (мультинациональные компании) и глобальные компании имеют возможность рассредоточить ресурсы, работать по-новому со своими сотрудниками и объединениями сотрудников в дочерних предприятиях, что требует особых подходов к управлению конкуренцией между ними.

- Хорошие коммуникативно-информационные связи.

Внешняя информация в любой момент может стать внутренней и наоборот.

- Дисциплина.

Интернет в бизнесе требует дисциплины, несмотря на свою открытость, доступность и творческий потенциал, так как в сети все основано на стандартизации процессов, протоколах, негласных правилах и т. д. Например, Web-сайты придерживаются стандартного оформления и вида, покупки и

оплата стандартизированы, заказы товаров имеют свои параметры.

- Навыки управления смысловым содержанием.

Общеизвестно, что чем проще оформлен Web-сайт, тем выше трафик, тем лучше потребитель разбирается с контентом и тем вероятнее заказ и покупка продукта.

- Ориентированность на клиента.

Пожалуй, это один из самых главных параметров новой экономики. Акцент сдвинулся от товара к услуге, от массовых рынков к индивидуальным, от продукта и процесса управления к клиенту и персональным отношениям с ним.

- Управление знаниями.

Развитие сложных баз данных и локальных сетей дает компаниям возможность создать базисную систему данных, пользуясь которой персонал может работать в любой точке земного шара. По мере перехода мира к интерактивной модели большая часть представлений о менеджменте начала изменяться. Появление новой инфраструктуры, основанной на сети интернет, заставляет деловой мир пересматривать свои представления о фирме, компании или корпорации и о том, как следует вести бизнес. По мере расширения сети интернет привычные парадигмы организаций и менеджмента с неизбежностью разрушаются, реструктуризируются. Появились совершенно новые модели создания богатства, получения доходов и прибыли. Новые бизнес-модели, основанные на интернете, являются ключом к конкурентоспособности на современном этапе. Электронная коммерция изменяет форму конкуренции, скорость действия и природу руководства. Менеджеры в условиях новой экономики чувствуют нарастающее давление: путей дальнейшего движения много, но какое принять правильное решение в отношении выбора правильного решения, которое приведет компанию к успеху. Какие из выбранных ими бизнес-моделей, стратегий и тактик менеджмента обеспечат успех? Вопросы сложные, но выбор правильной стратегии ускоряет проникновение фирмы с ее продуктом на рынок и минимизирует затраты, неправильный

выбор же отражается на издержках, качестве, удовлетворенности покупателей и общем объеме сбыта. Именно поэтому в одних и тех же условиях построения электронного бизнеса различные фирмы имеют разные результаты. Одни из них оказываются впереди, другие – отстают [4].

Как известно, в электронный бизнес вкладывается венчурный капитал. Азия имеет огромные перспективы развития интернет-коммерции: к 2003 г. доход составил около 300 млрд. долл., то есть на 8 млрд. долл. больше, чем в 1999 г. Китай к этому времени имел 20 млн. регулярных интернет-пользователей и эта цифра удваивалась каждые 6 месяцев.

В настоящее время к общим тенденциям интернет-коммерции можно отнести розничных торговцев он-лайн и оф-лайн, которые будут использовать так называемую модель Мартини (Martini), чтобы торговать в любое время, в любом месте через компьютер потребителя, мобильный телефон, телевизор. Достаточно решительные фирмы B2C начнут открывать реальные магазины в попытке создать свои бренды.

Перспектива использования мобильных телефонов в интернет-коммерции стала вполне реальной, что было связано с развитием широкополосности (размером сигнала), с помощью которой получают и отправляют данные. Так появился термин «Мобильная коммерция» или m-Commerce. Таким образом, инфраструктура сети интернет будет продолжать развиваться: в мобильных телефонах будут использоваться браузеры, которые будут реагировать на голос [4].

Все изменения в развитии интернет-инфраструктуры, мобильных телефонов и телекоммуникационного оборудования доказывают, что подобные, быстро нарастающие изменения в формах, методах и технологиях ведения бизнеса не могут не изменить кардинально системы управления бизнесом. Менеджеры должны быть готовы к постоянным изменениям, а университеты должны готовить их к этим изменениям. Мир и деловые отношения в деловой окружающей среде перешли к интерактивной парадигме. Сформировалась новая интернет-инфраструктура. Изменяются привычные модели организации и

менеджмента. Новые информационные бизнес-модели являются ключом к конкурентоспособности в новой экономической парадигме, называемой «новой», «цифровой» или «сетевой» экономикой. Повышаются требования к менеджерам, растет и спрос на высокопрофессиональных менеджеров. Значение выбора правильной стратегии также возрастает [4].

При создании нового электронного бизнес-дизайна менеджеры должны проявить способности к собственной трансформации через решение следующих задач:

- перераспределение покупательских ценностей;
- построение мощного электронного бизнес-дизайна, что позволяет выиграть конкурентной борьбе;
- понимание и учет покупательских приоритетов и постоянная реализация покупательских ожиданий в отношении нового продукта и сервиса.

В экономически развитых странах внимание приковано к бизнес-дизайну. Производственные процессы отлажены до совершенства, производимые продукты отличаются высоким качеством, в центре же внимания находится потребитель, покупатель, клиент со своими ожиданиями, потребностями, привычками к качественному обслуживанию 24 часа в сутки на самом высоком уровне. В бизнесе это называется «клиентоориентированностью». Акцент сдвинулся от завоевания клиентов к их «обольщению», от товара к услуге, от массовых рынков к индивидуализированным [4].

Серьезной задачей для менеджеров является интеграция приложений электронной коммерции. Создание архитектуры приложений электронного бизнеса является продолжительным процессом интеграции, включающим в себя всю операционную базу предприятия: приложения, информацию, коммуникацию, инфраструктуру – для поддержки бизнеса. Крупномасштабная интеграция приложений, ориентированных на покупателя, на продавца, а также внутренних приложений предполагает трансформацию бизнеса и реинжиниринг приложений. Создание архитектуры интегрированных приложений является задачей топ-менеджеров. Следует отметить, что высшее

руководство во многих компаниях не уделяет достаточного внимания важным проблемам, которые кажутся отдаленными, а занимается внедрением решений по изолированным приложениям или занято вопросами слияний и поглощений [4].

Эффективное управление преобразованиями будет важнейшим условием успеха организаций в XXI веке. Все стороны деятельности современной организации преобразовываются во время интеграции. Применявшаяся в области производства и выполнения заказов интеграция приложений плавно перетекла и сейчас используется в области продаж, самообслуживания персонала и обслуживания клиентов. Тенденция к интеграции проникает и во вспомогательные области, такие как управление финансовыми и трудовыми ресурсами с явно выраженной ориентацией на потребителя [4].

Повышенный спрос на приложения, которые бы помогли автоматизировать, интегрировать и преобразовывать большую часть операций на предприятии – новая тенденция в сфере управления информационными потоками. Последние несколько лет продавцы программного обеспечения представляют многофункциональные приложения: корпоративное планирование ресурсного обеспечения, управление отношениями с покупателями, управление системой поставок и т.д. Глубокая интеграция, отлаженный информационный обмен в процессе выполнения различных функций – это то, ради чего предприятия устанавливают кластеры интегрируемых приложений. Многофункциональные приложения дают новые возможности для конкурентной борьбы, а их широкая функциональность позволяет предприятиям сосредоточиться на автоматизации тех областей, в которых они могут достичь явного преимущества [4].

В современных условиях организации могут достичь уровня работы, соответствующего мировым стандартам, только сконцентрировавшись на конечных процессах и бизнес-приложениях. Становится жизненно необходимым отчетливое представление о схеме, отражающей взаимосвязь

многофункциональных приложений, и о том, как они должны быть выстроены для формирования скелета предприятия. Без такого путеводаителя менеджеры не смогут получить четкое представление о том, какие шаги предпринимать и какие решения принимать. Подобная схема помогает менеджерам определять текущие и долгосрочные возможности для интеграции. Кроме того, она помогает управленческому аппарату видеть полную картину того, к чему необходимо стремиться, и определять приоритеты.

В настоящее время предприятия работают с взаимозависимыми кластерами приложений. Если в одном из них происходит сбой, это влияет на всю систему. Предприятие мирового уровня будущего должно быть построено на принципе использования кластеров приложений мирового класса, внедряемых уже сегодня [4, с. 12].

#### **Список используемых источников**

1. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А.Данилин, А.Слюсаренко. – М.Интернет-Ун-т Информ. Технологии, 2005. – 504 с.
2. Демчук О.Н. Теория организации : учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М. : Флинта : МПСИ, 2009. – 264 с.
3. Мануэль Кастельс Информационная эпоха: экономика, общество и культура, интернет-ресурс: [http://www.library.plankion.kz/index.php?option=com\\_remository&Itemid=40&func=fileinfo&id=88](http://www.library.plankion.kz/index.php?option=com_remository&Itemid=40&func=fileinfo&id=88)
4. Хрестоматия учебно-методических материалов по дисциплине «Теория организации и организационное поведение». А.А.Стриженко, Алтайский государственный университет им. И.И. Ползунова, Барнаул, 2012

Окишев А. М.

## **СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗВИТИЕ СЕТЕВОГО БИЗНЕСА.**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А. Стриженко

Одной из характерных черт XXI века можно с уверенностью назвать интеграцию стран в мировое информационное сообщество. Огромную роль в этом процессе продолжает играть всемирная сеть Интернет. Поэтому интерес представляют те положительные изменения, которые происходят в ее эволюции.

В последние годы наблюдается наступление нового этапа в жизни Сети. Если раньше пользователи Интернета могли только читать информацию, смотреть видео, слушать музыку, то в самое ближайшее время Сеть объединит множество узлов, развернутых на самых разных системах, и предоставит пользователям намного более широкий круг возможностей, используя для этого голосовые средства, программы распознавания рукописного текста и другие подобного рода системы. Программное обеспечение такой платформы по существу станет движущей силой, которая будет способствовать изменениям Интернета и использовать его мощи.

Данные изменения послужили толчком для возникновения новых бизнес-структур, которые с помощью Сети могут устанавливать и устанавливают партнерские отношения, находясь в любой точке земного шара. Это, в свою очередь, позволило территориально рассредоточенным предпринимателям или компаниям создавать единый или базовый уровень компетенции и при помощи инфокоммуникационных технологий разрабатывать эффективные технологические процессы производства товаров и услуг. В зависимости от решаемых задач такого рода объединение партнеров по бизнесу получило название «виртуального», а сформированные структуры – «виртуальным предприятием». Их основой служит сеть, объединяющая



независимых предпринимателей или компаний, которые используют ИКТ, делятся опытом, затратами и успехами, достигнутыми на рынке. Каждый из партнеров содействует решению общей задачи только в пределах своего уровня компетенции.

Данная тема является достаточно актуальной на сегодняшний день, так как быстрые темпы развития сверхмощной вычислительной техники и информационных технологий в целом и главное их доступность, позволяет перейти бизнес-структурам в принципиально новый формат – формат сетевого бизнеса, который дает неограниченные возможности и потенциал для развития.

Глобальная сеть Интернет, являясь организационной формой информационного века, способствует формированию бизнес-структур, характерной особенностью которых является снижение дефицита информации и повышение эффективности ее использования, установление высокого уровня доверия, активизация процессов накопления и перемещения знаний, интенсификация кооперационных взаимодействий между фирмами. Именно такие бизнес-структуры за счет более высокой гибкости могут быстро реагировать и адаптироваться к изменениям рынка и трансформироваться в новейшие структуры, формируя при этом необходимый уровень компетенции для организации производства товаров и услуг в зависимости от потребностей рынка.

Данные бизнес-структуры имеют ряд ключевых организационных параметров:

- Во-первых, это унифицированная цель: общий взгляд на ценности и цели.
- Во-вторых, независимость членов команды: каждый из ее участников, может продолжать поддерживать свое независимое существование наряду с получением доли прибыли;
- В-третьих, добровольная взаимосвязь, которая выражается в добровольном объединении партнерских усилий;

- Ну и конечно же – многоуровневость, т.е. бизнес-системы Сети одновременно могут осуществлять кооперации между организациями, департаментами и населением.

Масштабный и повсеместный перенос деловой активности в среду сетевых информационных обменов в виртуальном пространстве, формирование на данной платформе виртуальных сообществ; создание соответствующих условий в информационном пространстве для взаимодействия организаций, находящихся в данной сети, и членов виртуальных сообществ – все это является составной частью процессов, формирующих конституирующие характеристики сетевой экономики [3, с. 25]. Отметим, что указанные процессы буквально революционизируют те сферы, в которых они утвердились. В данной ситуации характерна трансформация, в первую очередь, сферы розничной торговли, в которой сетевые отношения радикально преобразовали управление, структуру издержек, характер предложения, инвестиционный процесс и другие важнейшие параметры. Так, ЗАО «Тандер», широко используя принципы сетевой экономики в деятельности своей сети магазинов «Магнит», за несколько лет буквально притянуло к себе огромную массу покупателей, перераспределив товарные, инвестиционные и доходные потоки в розничной торговле более, чем 30 регионов-субъектов России. Весьма характерным является тот факт, что опыт «Магнита» был очень быстро растиражирован в деятельности нескольких десятков аналогичных сетей розничной торговли, что впоследствии, нашло свое отражение в ряде региональных стратегий [4, с. 18].

В современном информационном обществе деловой успех зависит от оперативности ответа на запросы глобального рынка и скорейшей адаптивности, а, следовательно, сетевая организация становится для него императивом. Прежняя ориентация на вертикали экономической власти обрекает участников рынка на огромные потери времени и ресурсов, на согласования и ожидание предоставления необходимых централизованных решений. В результате ресурсы приходят

слишком поздно. Выход из данной ситуации заключается в следующем: чтобы выжить в современных условиях, мощные вертикально интегрированные корпорации должны быть подвержены трансформации по сетевым принципам, необходимо создать эффективные сети, в которых стратегические союзы заключаются и распадаются в зависимости от конкретных обстоятельств и участников. Пришло время качественно иных организаций – организаций, в основе которых заложен значительный потенциал саморазвития, самоуправляемых, построенных на принципах децентрализации, широкого участия в принятии решений и сбалансированной координации, в которой и происходит согласование интересов [5, с. 24].

Компании в их традиционном состоянии поддерживают большой диапазон компетенций, с целью приобретения способности формировать затратный механизм в целом или в какой-то его части. Если вдруг, по каким-либо причинам компании не способны поддерживать цепочку поставок в целом, они используют компетенции рынка, где одни содействуют в получении такой компетенции, другие предоставляют снабженческую цепочку. Обычно компании сохраняют свою базовую компетенцию или даже приобретают дополнительную компетенцию лишь для снижения уровня зависимости от других компаний. В идеале виртуальная корпорация предлагает своим партнерам доверительное окружение с участием в нем на равных условиях. Основная идея виртуальной корпорации состоит в том, что партнерские компании создают собственную ресурсную базу, доступную для других членов, а также для привлекаемых к временному участию фирм. Все это, в свою очередь, позволяет формировать общую компетенцию корпорации.

Еще одним из важнейших преимуществ, в сравнении с традиционными экономическими структурами, является возможность комбинировать индивидуальные компетенции партнеров с формированием на этой основе динамичной виртуальной корпорации. Эта динамичность проявляется во

всех параметрах деятельности. Виртуальная корпорация обладает несколькими механизмами координации, охватывающих всех ее партнеров.

#### Список использованных источников

1. Бугорский В. Н., Соколов Р. Н., Сетевая экономика и проектирование информационных систем. –СПб.: Питер, 2007. – 256с.
2. Теория организации/ Мильнер Б.З. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009.–482с.
3. Паринов С. И. К теории сетевой экономики. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002г., -162с.
4. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края на период до 2020 года.– Краснодар, 2008.–126с.
5. Мейр К., Дэвис С, Живая организация. –М.: Добрая книга, 2007. – 368с.

Ван Минся

#### **ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА В РОССИИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А. Стриженко

Сравнительно недавно Всемирный банк и Международная финансовая корпорация обновили ежегодный экономический рейтинг «Doing Business 2012». Показательно, что Россия по реальному состоянию инвестиционного климата занимает 120 место в мире. Почему это происходит? И каким образом это влияет на состояние российского фондового рынка?

Инвестклимат – это абсолютно все политические, экономические, социальные и финансовые факторы, которые оказывают прямое воздействие на приток внутренних и внешних инвестиций. Таким образом, инвестиционный климат

включает в себя совокупность самых важных условий, которые создаются для инвестора в каждой конкретной стране.

### **Инвестиционный климат и российский фондовый рынок**

Главная особенность отечественной биржи РТС-ММВБ – ее низкая самодостаточность. Существует огромное количество факторов, от которых она находится в косвенной зависимости. Например: динамика цен на нефть, курс рубля, состояние мировых торговых площадок, европейский долговой кризис и т.д. Однако существует и прямая зависимость. Так, согласно экспертным оценкам, около 50% всего капитала на фондовый рынок России вкладывается иностранными инвесторами.

Такие иностранные инвестиции называют портфельными, т.е. инвесторы вкладывают свои средства в российские ценные бумаги, которые не дают им право реального контроля над предприятием, в отличие от прямых инвестиций. Они просто занимают позицию «стороннего наблюдателя», ограничив свое участие получением дивидендов.

Согласитесь, что половина всего капитала - это очень существенная зависимость. Но на что надеются иностранцы, покупая российские бумаги? Дело в том, что покупка акций позволяет инвесторам зарабатывать на экономическом росте. Россия входит в число развивающихся рынков, потенциал которых оценивается очень высоко т.е. зарубежный капитал на российской бирже появляется с надеждой на потенциальный рост российской экономики.

К сожалению, далеко не все так безоблачно. Объем иностранного капитала мог бы быть в разы больше, если бы инвесторов не отпугивал российский инвестиционный климат. Международный рынок портфельных инвестиций намного больше, чем рынок прямых иностранных инвестиций. А значит, привлечение этих денег не только способно оказать огромное влияние на развитие российской экономики, но и двигать вверх котировки фондового рынка.

### **Проблемы привлечения иностранных портфельных инвестиций**

- Политизированность. Инвестклимат России очень жестко привязывают к политике. Судьба крупнейшей российской нефтяной компании ЮКОС, постоянные нарушения прав человека, убийства оппозиционных журналистов, - эти и многие другие общественно-политические события «убеждали» западных инвесторов в том, что в России есть все тенденции к авторитарному режиму. Следовательно, они боялись в любой момент лишиться всех своих вложений. Сейчас политическая картина изменилась В.В. Путин как лидер страны стал популярен на западе ему больше доверяют.

Конечно, эти страхи были сильно ангажированы и преувеличены. Зачастую иностранцы просто не до конца понимают суть происходящих в России событий. Однако этот фактор был номером один и являлся «камнем преткновения» для притока иностранных инвестиций.

- Коррупция. Международная общественная организация Transparency International в декабре 2011 г. поставило Россию только на 143 место в рейтинге наименее коррумпированных стран мира. Показательно, что это худший индекс среди всех стран G20. Коррупцию в России породил мощнейший бюрократизм – чрезмерное осложнение канцелярских процедур, которое отнимает у инвесторов массу времени. Кроме того, в России отсутствовала прозрачная судебная система, которая позволила бы гарантировать абсолютную защиту прав собственности. Все это в совокупности значительно тормозит возможный экономический рост в России.

По подсчетам Банка России, отток капитала из России в первом квартале 2012 года составил 35,1 млрд. долл. Большинство экспертов связывало это с проходившими выборами президента, митингами и неопределенностью относительно состава будущего правительства. Западное сообщество требует либеральных реформ, которые бы радикально улучшили инвестиционный климат в России.

- Инфляция. Несмотря на то, что в прошлом году рост потребительских цен снизился до исторического минимума – 6,1%, инфляция по-прежнему остается одной из главных

проблем экономики России. Во-первых, успешный результат еще только предстоит удержать. Во-вторых, эти цифры весьма скромные, по сравнению с евровалютой (2,7%) и американским долларом (3%). Отпугивает инвесторов и достаточно высокая ставка рефинансирования в России – 8%, которая фактически характеризует доступность денег для экономики.

#### **Проблемы привлечения российских портфельных инвестиций**

- Слабая финансовая грамотность. Многие россияне до сих пор слабо разбираются во всех возможностях фондового рынка России, плохо ориентируются в различных видах операций. Кроме того, достаточно часто бывают ситуации, когда инвестор выходит на биржу, обладая очень низкой инвестиционной культурой.

- Низкий уровень доходов. Несмотря на прошедшее «золотое десятилетие», уровень жизни россиян по-прежнему оставляет желать лучшего. В 2011 году реальный уровень доходов населения вырос всего на 0,8%. Этот фактор существенно ограничивает внутренний спрос на покупку ценных бумаг.

- Инфраструктурные проблемы. В первую очередь – незначительный объем российского фондового рынка (около 2% от общемирового), ограниченное количество частных инвесторов (около 300 тыс. активных), эмитентов и финансовых инструментов. А также недостаточное развитие в стране негосударственных пенсионных фондов и страховых компаний, которые потенциально могут являться долгосрочными внутренними инвесторами.

Вывод: российский фондовый рынок имеет огромный потенциал для существенного роста в перспективе, но без ликвидации внутренних и внешних барьеров его будущее может быть под большим вопросом.

### **Часть III. Управление знанием в современных организациях.**

Рахманова Е.А.

#### **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

XXI век характеризуется увеличением объема информации, необходимой для принятия эффективных решений, повсеместным использованием информационных технологий и возможностей Сети, разработкой и внедрением огромного количества новых материалов и технологий. Инновационные технологии без специалистов, способных ими управлять, не могут обеспечить конкурентоспособность ни одной организации. Появление новых технологий, материалов, оборудования требует постоянного творческого использования и пополнения знаний, обновления профессиональных навыков, постоянного обучения в течение всей жизни. Интеллектуальный капитал и управление им становится определяющим элементом экономического потенциала страны, отрасли или отдельного предприятия, что определяет актуальность данного исследования.

Впервые определение интеллектуального капитала дал Т. Стюарт. Под интеллектуальным капиталом организации понимают знания, которыми владеют ее работники, и накопленный ими опыт, организационную структуру, информационные сети и базы данных, патенты, лицензии, имидж.

В настоящее время интеллектуальный капитал компании косвенно оценивается по удельному весу новых видов продуктов или услуг в соответствии с принятой градацией новизны. Считается, что 70-80% экономического роста происходит благодаря использованию новых знаний. В последние годы интеллектуальный капитал стали включать в



оценку рыночной стоимости компании. Более того, трехкратное и более увеличение рыночной стоимости активов некоторых компаний по сравнению с их балансовой стоимостью в значительной степени приписывается интеллектуальному капиталу.

Экономические параметры компаний, имеющих высокий интеллектуальный капитал и активно его использующих, существенно отличаются от таковых для компаний, ориентированных на основные принципы индустриальной экономики, (таблица 1). Основное отличие состоит в размере инвестиций в научные исследования и разработки (НИиР), в знания.

Таблица 1 - Сопоставление некоторых компаний, ориентированных на индустриальную экономику и на экономику знаний[3]

Компании	Физические активы, млрд долл.	Численность занятых, тыс. чел.	Затраты на НИиР к числу занятых, тыс. долл.	Затраты на НИиР к объему продаж, %
Компании, ориентированные на индустриальную экономику				
Даймлер-Крайслер	372	441	14	2,9
Дженерал Моторс	315	594	13,5	4,9
Форд	284	345	17,4	4,1
Ниппон стил	34	26,3	11,9	4
Компании, ориентированные на экономику знаний				
Майкрософт	59,3	50,6	86,6	16,9
Интел	44,4	80	36,8	9,4
Ай-Би-Эм	88,3	319	16	5,5
Циско	35,2	35	63,4	10,8

Одним из примеров российской высокотехнологичной компании является «ParagraphInternational», рыночная стоимость которой составляет 40млн. долл., а балансовая – 1 млн. долл.

По мнению П. Друкера, одной из задач современного менеджмента является улучшение работы со знаниями и инновациями, их коммерциализация, что предполагает внедрение управления знаниями в систему управления организацией, а также выделение управления знаниями в отдельную область деятельности руководства и работников. Формирование систем управления знаниями в организациях позволяет создавать знания, развивать их внутри компании, внедрять в практику.

Примеры практического использования комплексной системы управления знаниями еще не описаны. Вероятно, это вызвано сложностью и субъективностью определения перспективности и уровня знаний, необходимых для внедрения инновационных технологий и материалов, сложностью передачи неявных знаний работника в собственность организаций. Есть положительный опыт использования отдельных систем III уровня или даже их элементов в практике управления знаниями.

Корпорацию «BP» внедрять систему управления знаниями заставила специфика нефтяного бизнеса: месторождения находятся далеко друг от друга, а проблемы, с которыми сталкиваются буровики, часто схожи. Компания создала внутреннюю сеть из 35 тысяч программ «Управление персоналом компьютеров», (к которой также подключены сети партнеров «BP»), позволяющую персоналу проводить видеоконференции, обмениваться данными, сканировать и пересылать документы. Издержки резко сократились: стало меньше вертолетных рейсов на морские платформы, улучшилась координация работ на строящихся платформах. Использование коллективного опыта ускорило решение производственных задач. Корпорация подсчитала, что прибыль от использования ею виртуального коллективного пространства в течение первого года составила \$30 млн.

В ряде компаний, например, Skandia (Шведская страховая компания) и DowChemical, существует подсистема

экономической оценки знаний – в основном патентов и лицензий.

Всемирно известная «Nokia» большое внимание уделяет формированию культуры обмена знаниями, вводит поощрительные системы вознаграждений за использование и передачу знаний другим сотрудникам. «UtiliCorpUnited», предоставляющая коммунальные услуги в США, Англии и Австралии, разработала систему учета рацпредложений своих работников и ввела систему поощрения персонала за наиболее удачные предложения.

Некоторые компании создали базы данных, в которых хранятся знания отдельных работников. Например, компании «HewlettPackard» и «SequentComputer» имеют базы данных различных документов, в которых содержится информация по эффективной продаже продукции компаний. Эти документы доступны для внутреннего пользования всеми менеджерами по продажам. На некоторых фирмах созданы базы данных, в которых хранятся не знания, а сведения о людях, которые обладают этими знаниями.

Руководство «НР» приняло решение о внедрении системы управления знаниями в связи со стремительным ростом компании и жесткой конкуренцией на рынке компьютерных технологий. Проектной группой была разработана стратегия управления знаниями, реализация которой предполагалась путем внедрения информационных технологий и системы развития персонала.

Была разработана и внедрена информационная система (интранет), которая обеспечивала всем работникам компании любого структурного подразделения и в любое время доступ к единой информационной базе и способствовала быстрому и качественному распространению знаний среди персонала «НР» во всех странах. Компания смогла систематизировать, стандартизировать и оптимизировать свой документооборот. Большое количество бумажных документов и баз данных были заменены электронными версиями. Сотрудники начали делиться своими знаниями, размещая в локальной сети разного рода

документы, презентации и базы данных. Это повлекло за собой формирование кружков по интересам, стимулирующих обучение и развитие персонала. Для повышения компетентности персонала была введена практика проведения внутренних семинаров, на которых собирались работники, уже обладающие достаточными знаниями в определенной сфере, а также те, кто был заинтересован в обучении. Обмен знаниями проходил в неформальной обстановке, что позволило не только достичь первоначальной цели – повышение квалификации персонала, но и наладить в компании процессы коммуникации.

В России дальше других в направлении создания систем управления знаниями продвинулись госструктуры, которым приходится работать с большими объемами информации: ФАПСИ, ФСБ, МВД, Центробанк, МЧС и МЧС и ряд крупных корпораций. Эти организации создали развитую систему документооборота с базами данных по прецедентам, исследованиям, расследованиям, тематическим подшивкам.

Отметим, что в ноябре 2013 года в Москве состоялся IV Международный бизнес-форум «KM RUSSIA 2013». Международный интерактивный форум дал возможность быстрого и личного обмена знаниями, запуска co-creation для прорывного роста российских компаний и содействия эффективному выходу на международный рынок, для создания инновационных продуктов, новых идей и открытия новых возможностей.

Мероприятие собрало рекордное количество признанных бизнес-сообществом зарубежных экспертов по управлению знаниями. Форум прошел при поддержке организаций мирового масштаба, таких как Knowledge Associates, Cambridge, Teleos (MAKE), Gurteen Knowledge Community. Что говорит о том, что KM RUSSIA 2013 закрепилось в линейке мировых конгрессов по KM.

Основной темой мероприятия стал подход CO-CREATION (совместное создание благ сотворчество). Это мировой тренд, который впервые был представлен в России. Это тренд развития бизнеса, это подход, который дает возможность совершить

скачок и поменять правила на рынке. Суть его – основанная на доверии договоренность между стейкхолдерами (поставщиками и лояльными клиентами) о совместном создании продуктов и услуг. В процессе использования подхода co-creation уменьшаются финансовые затраты на исследование рынка, время на принятие решения и создается продукт, удовлетворяющий запрос всех участвующих сторон – что в свою очередь значительно снижает расходы на коммуникации с потребителем.

Co-creation – это кардинальное изменение в мышлении – от индустриального к знаниевому. Для того чтобы быть успешным в управлении знаниями, прежде всего, нужно выделить ключевые (критически важные) активы знаний, управление которыми может повысить эффективность компании. А также понять, какими уникальными знаниями обладает организация, что поможет привести ее к инновациям и успешному отграничению от конкурентов. Взаимодействия с клиентом на уровне подхода co-creation можно достичь, пройдя 4 измерения управления знаниями: Knowledge Management на индивидуальном уровне, на уровне команды, организации и на межорганизационном уровне. Главное условие – поставленных целей и эффективности нужно достичь в каждом из измерений (Knowledge Associates International, Великобритания);

Еще одной новостью для бизнес-сообщества стал анонс премии МАКЕ (Most Admired Knowledge Enterprise). В 2013 году Россия была признана организацией TELEOS, присуждающей эту премию, как страна, в которой Knowledge Management есть и развивается. Эта премия вручается самым прогрессивным компаниям по всему миру, глобальным лидерам рынка - компаниям с инновационной системой управления знаниями, таким как Google, Microsoft, Apple, Samsung, McKinsey, PwC.

Таким образом, очевидно, что в России произошли социальные и технологические изменения и создана инфраструктура, которая дает возможность применять технологию co-creation.

Бизнес-форум KM RUSSIA 2013 собрал в столице России признанных мировых экспертов в сфере сотрудничества и инноваций: «первопроходец» в области Knowledge Management Рон Янг (Ron Young), консультант по управлению знаниями NASA и IBM Ларри Прусак (Larry Prusak), директор по исследованиям Asian Media Information and Communication Centre Маданмохан Рао (Madanmohan Rao), основатель глобального знаниевого комьюнити численностью в 21 тыс. чел. в 160 странах Дэвид Гуртин (David Gurteen), консультант по управлению знаниями с 17-летним опытом, автор книги «Учитесь летать» Крис Коллисон (Chris Collison), главный научный сотрудник Common Knowledge Associates Нэнси Диксон (Nancy Dixon) и многие другие.

На KM Russia 2013 были представлены и поделились своим опытом больше 20 российских компаний: Содружество организаций по развитию бизнеса СОМАР, Корпоративный Университет ОАО «РЖД», ОАО «Лукойл», ООО «Европейская Юридическая Служба», ЗАО «Домодедово», сеть магазинов дизайнерской одежды и бижутерии «Glance & Philippe Grandy», компания «Лента», PwC, PR-квадрат, Live Journal, mCloud, представители малого и среднего бизнеса из 23 регионов России.

Всего опытом внедрения подхода Knowledge Management и превращения знаний компании в инновации на KM Russia 2013 поделились 30 экспертов и практиков. На мероприятии выступило 11 зарубежных спикеров - представителей таких стран-лидеров по интеллектуальному капиталу, как Великобритания, США, Южная Корея, Индия, Таиланд. Была принята резолюция, что 2014 год будет посвящен подходу CO-CREATION. Все полученные знания будут освещаться организаторами форумов бизнес-сообществах.

Во всем мире руководители ведущих компаний осознали, что знания являются источником инноваций и основным фактором создания высококачественной продукции или услуг. В этой связи особое значение приобретает изучение и всесторонний анализ опыта управления знаниями, выявление

возможностей использования новых организационных моделей и методов в практике работы российских организаций.

### Список используемой литературы

1. Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия / А.И. Базилевич; под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 231 с.
2. К инновациям через управление знаниями и co-creation[электронный ресурс]. - **Электронные данные.** - **Режим доступа:** <http://metelica-c.ru/kmrussia.ru>. - **Заглавие с экрана.**
3. Мясоедова Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации / Т.Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С.48-53.
4. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управление знаниями / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов –СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2012. – 77с.

Шапувалова А.А

#### **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФУНКЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.  
Стриженко

Конец XX и начало XXI века характеризуется увеличением объема информации, необходимой для принятия эффективных решений, повсеместным использованием информационных технологий и возможностей Сети, разработкой и внедрением огромного количества новых материалов и технологий. Технологии, которые используются в современном производстве, как правило, многофункциональны. Например, в автомобилестроении одновременно требуется применение новых производственных и информационных технологий, а также знаний в области дизайна, инженерии, новых материалов, возможностей компьютерной техники. Конкуренентоспособность

предприятий стала зависеть от опережающего использования инновационных технологий и материалов. Вместе с тем инновационные технологии без специалистов способных ими управлять, не могут обеспечить конкурентоспособность ни одной организации. Появление новых технологий, материалов, оборудования требует постоянного творческого использования и пополнения знаний, обновления профессиональных навыков, постоянного обучения в течение всей жизни. Интеллектуальный капитал становится определяющим элементом экономического потенциала страны, отрасли или отдельного предприятия. Впервые определение интеллектуального капитала дал Т. Стюарт. Под интеллектуальным капиталом организации понимают знания, которыми владеют ее работники, и накопленный ими опыт, организационную структуру, информационные сети и базы данных, патенты, лицензии, имидж.

В настоящее время интеллектуальный капитал компании косвенно оценивается по удельному весу новых видов продуктов или услуг в соответствии с принятой градацией новизны. Считается, что 70-80% экономического роста происходит благодаря использованию новых знаний. В последние годы интеллектуальный капитал стали включать в оценку рыночной стоимости компании. В США рыночная стоимость компаний, занимающихся разработкой программных продуктов, выше балансовой, в 7 - 20 раз. Так, рыночная стоимость компании «Microsoft» оценивается в 350-400млрд. долл., а балансовая стоимость – до 10 млрд. долл. Экономические параметры компаний, имеющих высокий интеллектуальный капитал и активно его использующих, существенно отличаются от таковых для компаний, ориентированных на основные принципы индустриальной экономики (табл.1). Основное отличие состоит в размере инвестиций в научные исследования и разработки (НИиР), в знания.



Таблица 1 - Компании, ориентированные на индустриальную экономику и на экономику знаний

Компании	Физические активы, млрд долл.	численность занятых, тыс. чел.	Затраты на НИиР к числу занятых, тыс. долл.	Затраты на НИиР к объему продаж, %
Компании, ориентированные на индустриальную экономику				
Даймлер-Крайслер	372	441	14	2,9
Дженерал Моторс	315	594	13,5	4,9
Форд	284	345	17,4	4,1
Ниппон стил	34	26,3	11,9	4

Продолжение таблицы 1

Компании, ориентированные на экономику знаний				
Майкрософт	59,3	50,6	86,6	16,9
Интел	44,4	80	36,8	9,4
Ай-Би-Эм	88,3	319	16	5,5
Циско	35,2	35	63,4	10,8

По мнению П. Друкера, одной из задач современного менеджмента является улучшение работы со знаниями и инновациями, их коммерциализация, что предполагает внедрение управления знаниями в систему управления организацией, а также выделение управления знаниями в отдельную область деятельности руководства и работников. Формирование систем управления знаниями в организациях позволяет создавать знания, развивать их внутри компании, внедрять в практику. В Европе средний процент валового дохода, потраченного на управление знаниями, составляет 5,5%, что больше, чем доля валового дохода, потраченного на НИОКР (4,5 %). Управление знаниями дает интегрирующий подход к

использованию новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активности и творчества людей, а также предусматривает синергетическую связь между технологическими и поведенческими аспектами в управлении.

Наиболее известны классические работы японского исследователя И. Нонака, который классифицировал знания в виде двух форм - скрытой и явной. Явное знание – это знание, содержание которого выражено четко, детали могут быть записаны и сохранены в чертежах, технических условиях, инструкциях, методиках, «ноу-хау». Скрытое (неявное, мысленное) знание находится в уме работника, включает его индивидуальные подходы к выполнению тех или иных профессиональных обязанностей. Однако работники далеко не всегда делятся своими неявными знаниями, систематизация и передача этих знаний в собственность организаций – достаточно сложный, но возможный процесс. В дальнейшем и те и другие знания могут быть использованы в производственном процессе. Управление явными и неявными знаниями включает управление сложными взаимодействиями между людьми, управление процессом и технологией распространения знаний. Руководители высшего звена указывают направления в создании новых знаний, формулируют общую концепцию. Менеджеры знаний (должность, которая в последние годы введена во многих компаниях) создают для предприятия терминологию и совместно с линейными руководителями доводят до сведения работников основные идеи концепции с использованием четких определений, формулируют задачи в приобретении перспективных для организации знаний. В зависимости от целей, стоящих перед предприятием, работа по управлению знаниями может фокусироваться на явных или неявных знаниях, или на интегрировании подходов, в которых используются явные и неявные знания.

Система управления знаниями дает организации возможность определять, какие явные знания (специализированные или междисциплинарные) необходимо

приобрести, какие неявные знания не представляют ценности, какие знания и на каком уровне нужно и можно распространять. В любом случае эта система базируется на признании того, что знания являются предметом материальной культуры, воплощенной в конкретных людях и во взаимоотношениях этих людей и организаций.

Значителен опыт во внедрении систем управления знаниями в организациях различного масштаба и с разными стратегическими целями. Существует три подхода к организации систем управления знаниями в организациях – технологический, гуманитарный и смешанный.

Наравне с другими входящими в систему управления организацией подсистемами или иерархическими системами (маркетинг, управление персоналом, стратегическое управление, логистика, финансовый менеджмент, менеджмент качества) управление знаниями может быть рассмотрена как самостоятельная подсистема (или система II уровня).

С нашей точки зрения сама система управления знаниями должна включать пять крупных систем III уровня – планирование, сбор, систематизацию, капитализацию и распределение знания. Каждая система 3 уровня, а особенно систематизация, распределение и капитализация знаний, должны быть защищены.

Примеры практического использования комплексной системы управления знаниями еще не описаны. Вероятно, это вызвано сложностью и субъективностью определения перспективности и уровня знаний, необходимых для внедрения инновационных технологий и материалов, сложностью передачи неявных знаний работника в собственность организаций. Есть положительный опыт использования отдельных систем III уровня или даже их элементов в практике управления знаниями

Корпорацию «BP» внедрять систему управления знаниями заставила специфика нефтяного бизнеса: месторождения находятся далеко друг от друга, а проблемы, с которыми сталкиваются буровики, часто схожи. Компания создала

внутреннюю сеть из 35 тысяч Управление персоналом компьютеров, (к которой также подключены сети партнеров «ВР»), позволяющую персоналу проводить видеоконференции, обмениваться данными, сканировать и пересылать документы. Издержки резко сократились: стало меньше вертолетных рейсов на морские платформы, улучшилась координация работ на строящихся платформах, использование коллективного опыта ускорило решение производственных задач. Корпорация подсчитала, что прибыль от использования ею виртуального коллективного пространства в течение первого года составила \$30 млн. В ряде компаний, например, Skandia (Шведская страховая компания) и Dow Chemical, существует подсистема экономической оценки знаний – в основном патентов и лицензий.

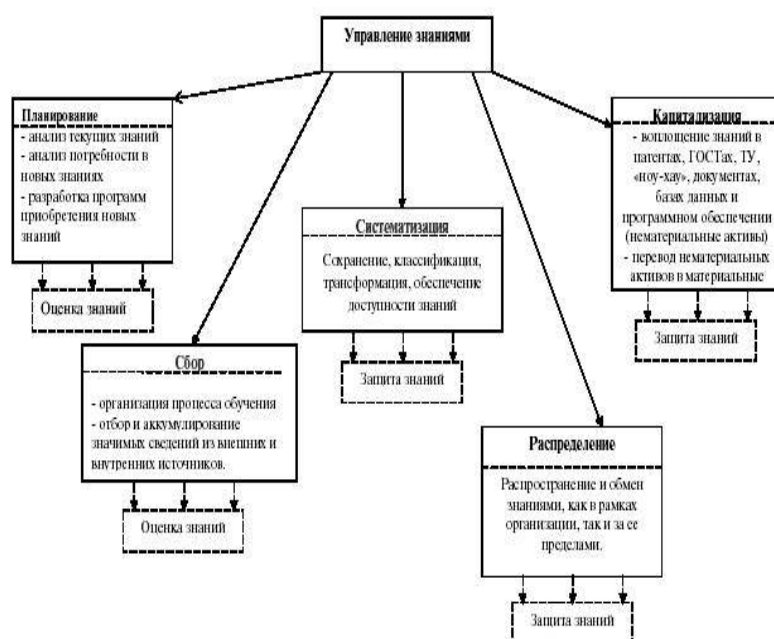


Рисунок 1 - Основные составляющие системы управления знаниями

В России дальше других в направлении создания систем управления знаниями продвинулись госструктуры, которым приходится работать с большими объемами информации: ФАПСИ, ФСБ, МВД, Центробанк, МЧС и МПС [13] и ряд крупных корпораций. Эти организации создали развитую систему документооборота с базами данных по прецедентам, исследованиям, расследованиям, тематическим подшивкам. Российская компания «Фирма Техресурс» имеет программу внедрения системы знаний.

Во всем мире руководители ведущих компаний осознали, что знания являются источником инноваций и основным фактором создания высококачественной продукции или услуг. В этой связи особое значение приобретает изучение и всесторонний анализ опыта управления знаниями, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов в практике работы российских организаций.

#### **Список использованных источников**

1. «Инвестиции в управление знаниями» /Результаты исследований IDC: [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [www.idc.com](http://www.idc.com). - Загл. с экрана.
2. Карпов А.О. Общество знаний: механизмы деструкции. Вестник Российской Академии Наук, т.77, №2, 2010. С.127–133.
3. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России. Вестник Российской Академии Наук, т.73, №5, 2011, С. 450–456.
4. Синкевич И.В. Управление знаниями: диагностика и организация обучения в компании. «Развитие профессиональных способностей (Развитие человеческих ресурсов)». – Иркутск: Изд-е ИГЭА. 2011. С.186–189.

Маргасова О.В.

## **ПОВЫШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Корпоративная культура – способ управления персоналом, поэтому весьма важны те инструменты, которые компания использует для ее формирования. Ведь каждый руководитель желает, чтобы его сотрудники на высоком уровне выполняли свои задачи, а компания процветала. Тогда необходимо правильно управлять знаниями в корпоративной культуре учреждения.

Ученые из различных наук (социологии, культурологии, психологии, этики, менеджмента и других) в последние годы все чаще обращаются к вопросу формирования корпоративной или организационной культуры крупных фирм.

В настоящее время, к сожалению, процесс формирования корпоративной культуры представляется в некоторых случаях весьма упрощенным, схематичным. Зачастую корпоративную культуру сводят к: культуре внутренних отношений; уровню менеджмента; уровню коллективных неформальных связей и отношений между сотрудниками или между сотрудниками и управленческим персоналом и т.п. Однако корпоративная культура имеет комплексный характер, систему горизонтальных и вертикальных связей, внутренние и внешние формы проявления, субъективные и объективные предпосылки для развития (или, наоборот, стагнации), определенные инструменты и методы управления и т.п.

Абсолютное большинство управленцев современных корпораций признает важность накопления, сохранения и систематизации знаний для совершенствования процессов, связанных с управлением организацией. В настоящее время такие процессы, как текучесть персонала, рост и продвижение сотрудников в фирме воспринимаются как взаимосвязанные процессы, т.к. умение эффективно организовать передачу

знаний от одних сотрудников другим, восполнять эти знания становится ключевой потребностью любого бизнеса. Насыщение бизнес-процессов адекватной информацией и знаниями позволяет оптимизировать работу, усовершенствовать, а порой и упростить процессы принятия решений, упростить разрешение сложных ситуаций, обеспечить эффективность в выполнении задач.

Для каждого сотрудника любой корпорации овладение новыми навыками, знаниями, умениями означает постоянное давление «извне» и «изнутри», в основе которого установка на поиск знаний, необходимость нахождения нужной информации для того, чтобы быстро и правильно принимать решения, менять технологический процесс, менять стиль управления и т.п. Ценность знаний многократно возрастает. Знание становится одним из ключевых ресурсов компании.

Уровень корпоративного знания — интеллектуальный ресурс, который складывается из знаний индивидуумов, работающих в одной организации. Каждый из индивидуумов обладает уникальным набором знаний и опыта, полученным, накопленным и осмысленным как в предыдущий период, так и за время работы в организации.

Любая крупная интернациональная компания начинает организацию работы в разных странах, опираясь на реальное окружение, существующие социальные и образовательные процессы, культурные стандарты стран, в которых происходит набор работников. Компании не могут заранее определить начальный уровень общих знаний, на который можно опираться. Именно поэтому, начиная работать в новой стране, крупные организации, создают базу знаний, которая обеспечит интеграцию сотрудников в глобальную культурологическую и историческую картину организации и позволит создавать новые знания, которые станут частью интегрированной интернациональной системы.

Подготовка работника может включать как общие, так и конкретные узкоспециализированные знания. Интегрированные подходы к обучению сотрудников могут быть упорядочены

различным образом, например по принципу внутренние/внешние программы, программы, направленные на целевую аудиторию различного уровня, развитие разных навыков (управленческих, технических, базовых, продвинутых)

Различные подходы, используемые организациями, обеспечивают выполнение разных целей, определяемых организацией (накопление знаний, обмен опытом, развитие сотрудников под определенные задачи). Методы и способы, привлекаемые организациями к осуществлению передачи знаний, обеспечивают эффективность решения задач и определяют общую тенденцию к росту и специализацию в достижении базовых целей.

Знания организации можно классифицировать как **открытые знания** (фактические и процедурные) — эти знания могут встречаться в рабочих документах, ими обмениваются сотрудники. **Неявные знания** — те знания, которые формируются на основе опыта работы (знания, которые есть у сотрудников на основе аккумулированного опыта и знаний). Такими знаниями очень трудно делиться. Они не могут быть формализованы.

Важно обеспечить организацию такими механизмами передачи знаний, которые позволяли бы не терять знания любого типа. Это позволяет крупным международным корпорациям поддерживать единые стандарты работы, в том числе в разных странах, обеспечивать обмен опытом.

Инструментально разные компании по-разному подходят к процессу накопления, сохранения и систематизации знаний. Выбор (или набор) инструментария зависит от уровня корпоративной культуры, сложившейся со временем, истории развития организации, общей культуры страны, в которой она работает, и ряда других факторов.

Следует также обратить внимание на существование в культуре и обществе традиции передачи знаний, обучения (например, ориентации новых сотрудников на поиск и приобретение ценных профильных знаний, необходимых для выполнения своей работы, т.к. молодые специалисты,



приходящие на работу в международные организации, не всегда обладают хорошим пониманием бизнес-процессов). В любой организации информация получается из двух основных источников: внутреннего, специально организованного, и внешнего нерегулируемого, в известном смысле хаотичного. Степень влияния последнего во многих случаях более значима и может способствовать процессу получения дополнительной информации сотрудниками и влиять на эффективность работы внутреннего источника информации.

В связи с этим одна из важных целей любой системы управления знаниями — это нивелировать действие иных источников знаний (вплоть до их подавления и дискредитации), мешающих росту организации. Чтобы так функционировать, система управления знаниями компании должна строиться осознанно, опираясь на лучший существующий на рынке опыт.

Компании, работающие на мировом рынке в течение долгого времени стремятся к формированию, управлению и поддержанию культуры знаний как образующей части организационной культуры.

Любая компания и организация в определении своих ценностей или их видения включает в них два ключевых элемента: корпоративную культуру и людей — сотрудников организации. Таким образом, люди, составляющие организацию, являются инструментом передачи знаний, с одной стороны, и целевой группой получения знаний, с другой. Управление знаниями выступает значимой частью корпоративной культуры организации.

Не менее важным является то, что организация, обладающая набором эффективных методик, обеспечивающих передачу знаний внутри организации, сформировавшая саморазвивающуюся систему, приобретает тем самым ряд преимуществ перед организацией, постоянно приобретающей и отпускающей людей на рынке труда.

Эффективное управление процессом трансляции знания и обеспечения его получения каждым сотрудником является

основополагающим условием поддержания высокого уровня организационно-корпоративной культуры.

**Список использованной литературы:**

1. Перелыгина И.А. Управление знаниями как фактор повышения корпоративной культуры организации. Научный и общественно-просветительский журнал «Инициативы XXI века», 2010, № 1;

2. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006.

Миронова Д.В.

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

Системы управления талантами позволяют оптимизировать процесс найма персонала, управления его эффективностью, распределения компенсаций, развития навыков сотрудников. Для российского рынка тема управления талантами актуальна как никогда. За последние 3 года спрос на автоматизацию процессов управления талантами вырос в разы и продолжает расти.

Компании, которые имеют проработанную стратегию в области управления талантами, генерируют на 26% больше прибыли, чем конкуренты, по данным Bersin & Associates. В большинстве отраслей экономики отлаженная система Talent management может сыграть решающее значение для успеха бизнеса.

*Управление талантами (англ. talent management)* — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые

позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.

Термин управление талантами, появившийся в 1990-е годы, включает в себе деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников.

Этот термин был введен Дэвидом Уоткинсом из Softscape, впервые использовавшим его в статье, опубликованной в 1998 году и в дальнейшем развившим его в книге «Системы управления талантами» в 2004 году, однако связь между развитием человеческих ресурсов и эффективностью организационной структуры была признана уже в 1970-х годах.

В конце 1990-х годов международная консалтинговая компания McKinsey опубликовала отчет «Война за таланты», ставший предметом обсуждения на корпоративных собраниях. Директора крупнейших компаний, таких как General Electric, Procter & Gamble задумались о том, как их компании работают с талантами. В конце 1990-х годов основным инструментом поощрения сотрудников вместо денежных средств стали акции и опционы. Во многих технологически продвинутых компаниях, таких как Microsoft и Cisco Systems появилось множество сотрудников-миллионеров и начались споры о том как удержать в компании материально независимых молодых сотрудников.

*Система управления талантами (talent management system, TMS)* – это интегрированный программный продукт, который предоставляет автоматизированные инструменты для решения задач в четырех ключевых областях: рекрутмент, управление эффективностью, обучение и развитие, а также формирование компенсаций, в то время как традиционные HRM и ERP-системы сфокусированы преимущественно на транзакционных процессах и администрировании базовых человеческих ресурсов и включают такие возможности, как расчет заработной платы, управление рабочим временем и другие. Системы TMS предназначены для достижения долгосрочных целей компаний посредством человеческого капитала. Система TMS при этом

может использоваться как автономно, так и в наборе с другими продуктами.

Обычно в число функциональных модулей TMS-систем входят:

- Управление эффективностью персонала;
- Управление достижением целей;
- Управление компенсациями;
- Приобретение талантов/рекрутинг;
- Управление обучением;
- Управление карьерным ростом;
- Планирование успеха.

Роль инструментов приобретения талантов и управления эффективностью, по данным Bersin, растет по сравнению с инструментами управления обучением. Еще один важный тренд на рынке TMS-систем – рост числа предложений по модели SaaS.

За 2011-2012 годы большинство крупных вендоров HRM-систем совершили приобретения систем TMS, так что в настоящий момент TMS предлагаются ими как сопутствующие решения для основных платформ управления персоналом. Кроме того, большинство TMS систем предполагают тесную интеграцию с основными популярными HRM-системами.

Системы Talent management предназначены для HR служб и позволяют оптимизировать процесс найма персонала, управления его эффективностью, распределения компенсаций, развития навыков сотрудников. По данным исследования Bersin & Associates на конец 2012 года, количество проектов на бурно развивающемся рынке систем Talent management в 2012 году должно было вырасти на 22%, а их совокупная стоимость приблизится к \$4 млрд. В 2011 году рост рынка Talent management в денежном выражении составил 12%.

Ещё два-три года назад зачастую при выборе автоматизированных систем Talent management компании делали свой выбор не в пользу крупных HRM платформ, а в пользу самостоятельных best of breed продуктов. Однако, в последние годы картина рынка начала меняться, так как мега-

вендоры стали усиленно работать над развитием соответствующего функционала своих собственных платформ, для чего зачастую прибегали к покупке уже готовых продуктов сторонних разработчиков.

Так, например, Oracle в 2012 году приобрела компанию Taleo за \$1,9 млрд, это событие случилось вскоре после решения SAP приобрести SuccessFactors, близкого конкурента Taleo, за \$3,4 млрд. В августе 2012 года была закрыта сделка по покупке вендора Kenexa корпорацией IBM за \$1,3 млрд. А ранее в 2011 году Infor приобрела Lawson Software за \$2 млрд, причем основная компетенция Lawson сосредоточена именно в области систем управления персоналом. Все перечисленные выше приобретенные компании имеют большой опыт в создании систем управления талантами.

Тем не менее, отмечают аналитики Bersin, до сих пор рынок решений управления талантами остается достаточно фрагментированным, и это несмотря на высокую M&A активность компаний на этом рынке.

По данным Bersin за 2012 год, около половины рынка Talent management приходилось на прочих вендоров, чуть более 25% - на решения SAP и Oracle в совокупности, еще чуть менее 25% было поделено между SumTotal, Infor, Saba, Cornerstone

По данным IDC на 2012 год, на рынке TMS систем лидировали следующие компании: Cornerstone, Taleo, SuccessFactors, Oracle, Halogen Software, Lawson Software. К категории крупных игроков относились Saba Software, SumTotal Systems, SilkRoad, ADP, Kenexa, SAP, Peoplefluent, Lumesse.

Эксперты IDC при этом отмечают, что в 2012 году сегмент TMS систем испытал мощное влияние консолидации: M&A активность вендоров была здесь настолько высока, что сегмент стал самым "горячим" на мировом рынке HRM систем. Все чаще пользователи при этом выбирали решения TMS, предлагающие интеграцию с основной платформой управления персоналом.

Российские компании все чаще и активнее проявляют интерес к системам управления талантами, заверило TAdviser большинство среди опрошенных системных интеграторов.

Правда, пока внедрение и использование таких решений остается уделом крупного бизнеса, у которого не только есть средства на развитие дополнительных возможностей HRM, но и имеется мощная платформа управления персоналом, покрывающая базовые процессы, без которой надстройка в виде Talent management просто не работает.

Для российского рынка тема управления талантами «актуальна как никогда», считают в IBS. Андрей Бычков, партнер MOLGA Consulting, считает, что «за последние 3 года спрос на автоматизацию процессов Talent management вырос в разы и продолжает расти».

«Предложение квалифицированных кадров и особенно управленцев стремительно отстает от спроса, растущего вместе с рынком», - в частности, заявили TAdviser в IBS. Здесь также уверены, что комплексный подход по управлению талантами интересен в первую очередь крупным холдинговым структурам, в которых есть возможность построить карьерные лестницы и полноценную систему корпоративного обучения.

Однако, и для мелкого и среднего бизнеса есть интересные решения, в том числе в области автоматизации. Очень популярными становятся облачные сервисы (например, Oracle Taleo, SAP SuccessFactors), позволяющие компаниям использовать всю мощь современных решений по управлению талантами без внедрения тяжеловесного комплексного ИТ-решения.

Управление талантами является одной из точек соприкосновения в HR политики российских и зарубежных компаний. Многие российские компании намерены пересматривать стратегию управления кадровым потенциалом, при этом основным изменением будет возрастающее использование в том числе и не финансовых форм вознаграждения для мотивации талантливых сотрудников.

У западных вендоров, таких как Oracle и SAP, решения в области управления талантами проработаны максимально глубоко. На российском рынке, например, доступна целая линейка систем от SAP, автоматизирующих управление

эффективностью персонала, обучение, подбор персонала и другие области. Центральное место в линейке занимает SAP ERP HCM Talent Management. Наблюдается не только устойчивый спрос, но и его рост со стороны заказчиков на данный продукт. У Oracle также есть решение в рамках Oracle HCM.

Отечественные разработчики HRM также поддерживают «горячий тренд», включая инструменты управления талантами в свои системы. Система «Монолит: Персонал», например содержит модули оценки деятельности сотрудников компании, подготовки кадрового резерва, индивидуальные планы развития. Отмечается рост интереса к таким решениям со стороны заказчиков в последние годы. Например, подобного рода проект был реализован на базе «Монолит:Персонал» для пивоваренной компании «Балтика», завершившийся в 2012 году.

В этом же ряду - внедрение функций управления талантами в ОАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод», который входит в группу компании ТНК-ВР. На данном предприятии внедрена и успешно функционирует система по поиску, развитию и обучению персонала на базе SAP HCM. Также в качестве платформы для эффективного управления кадрами в ОАО «Татнефть» выбрано решение SAP Talent Vizualisation by NAKISA, SAP. Объединенная металлургическая компания (ОМК) автоматизировала практически все из вышеперечисленных процессов. Особенно хотелось бы отметить использование ею решения SAP Talent & Succession Management для автоматизации работы с кадровым резервом.

Компания IBS предлагает ряд типовых автоматизированных решений в области управления талантами, таких как: рекрутинг, корпоративное обучение, управление карьерой и преемственностью, управлению результативностью персонала. Примеры проектов IBS: автоматизированная система управления персоналом ОАО «Газпром», система управления карьерным развитием ОАО «Сбербанк», система кадровых резервов Госкорпорации «Росатом». В настоящий момент IBS автоматизирует управление персоналом в Mail.ru, система

должна быть запущена в промышленную эксплуатацию в январе 2013 года.

Мехова А.А.

### **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

На современном этапе развития бизнеса интеллектуальный капитал, информационные ресурсы и база знаний являются ценными позициями в общем перечне ресурсов организации. Важнейшей проблемой функционирования любого предприятия является деятельность по оптимизации финансовых затрат и извлечению максимально возможной прибыли. Одним из способов решения данной проблемы является развитие и эффективное применение ресурсов, в том числе ресурсов знаний организации. Для этого в последнее время в крупных российских компаниях и корпорациях применяется новая для нашей страны стратегия — управление знаниями.

Знание - субъективный образ объективной реальности, то есть адекватное отражение внешнего и внутреннего мира в сознании человека в форме представлений, понятий, суждений, теорий. С ростом важности управления знаниями, которые являются жизненной силой любого бизнеса, руководителям предприятий необходимо знать, как разработать и внедрить на этой основе наиболее подходящую стратегию, чтобы получить ощутимые выгоды.

Стратегия управления знаниями представляет собой подробный план, описывающий, как организация собирается управлять своими знаниями для блага клиентов, персонала и других заинтересованных лиц. Поэтому главными задачами руководителя являются: определение потребности организации в знаниях; определение ресурсов или активов знаний на предприятии и где они находятся; необходимо выявить, какие проблемы есть в этих знаниях; определить, как организованы



потоки знаний на предприятии; каковы барьеры на пути движения знаний на предприятии; в какой степени персонал, процессы и технологии поддерживают текущее состояние функционирования знаний.

Таким образом, если руководитель сможет решить поставленные задачи, можно говорить об эффективности управления знаниями на предприятии. Необходимо сформулировать основные направления по совершенствованию управления знаниями на предприятии.

Сегодня управление знаниями и способность организации к обучению становятся ключевой компетенцией фирменного менеджмента. Среди менеджеров сферы управления человеческими ресурсами, особенно занимающимися развитием персонала, большой популярностью пользуется концепция «обучающейся организации». Разработанные на ее базе модели и методы имеют высокую эвристическую ценность, помогают менеджерам более глубоко и плодотворно организовывать учебные процессы на предприятиях.

Однако анализ обширной литературы по проблематике «обучающейся организации», а также практика разработок и внедрения конкретных проектов на базе соответствующей концепции выявляют специфическую ограниченность данного метода. Хотя концепция организационного обучения и остается в центре внимания сферы управления человеческими ресурсами и производственной педагогики, она пока не стала парадигмой управления и управленческой науки. Из-за этого потенциал организационного обучения все еще полностью не используется, несмотря на большое эвристическое содержание самого метода.

В этой связи особый интерес представляет тот факт, что на первый план управленческих исследований стала выдвигаться новая концепция. Ее основу составляют три компонента - обучение, труд и организационный процесс, т.е. производные от знания.

Управление знаниями превращается в важнейший фактор создания благ и обеспечивает конкурентные преимущества

лишь в том случае, если в самой концепции оно рассматривается не в качестве структурного звена контроля, а понимается и формируется в свете ориентации на смену парадигм. Классическая парадигма управления знаниями, которая сформировалась на базе детального разделения труда, представляет, по сути дифференцирование и сегментирование процессов обучения, труда и организационной деятельности. В результате в этих трех основных сферах активности предприятия разработаны собственные научные дисциплины (или системы кодирования), включая педагогику, науку о труде и теорию организации, а также соответствующие модели поведения (практику). Дифференцирование и сегментирование обучения, труда и организационного процесса требует времени и соблюдения определенных иерархических правил. В классическом варианте сегментирование обычно начинается с обучения (приобретения знаний), документально выражающегося в квалификации, которая определяет допуск к выполнению определенного вида труда (функций). Хотя сегодня и утверждается мысль о необходимости учебы в течение всей трудовой жизни, тем не менее, считается, что труд (возможность) как основополагающая структура может стать продуктивным в решении задач и проблем, если ему предшествует усвоение необходимых специальных знаний. От труда опять же отделен организационный процесс, т.е. властный аспект. Организация является типично управленческой задачей.

Однако общее развитие, особенно внедрение информационных технологий, приводят к созданию новой исходной обстановки. Обучение, труд, организация являются замкнутыми, параллельно протекающими процессами. Учеба - это труд и она должна быть организована. В то же время человеку все чаще приходится работать, постоянно обучаясь, и чтобы справиться с возникающими задачами, требуется относительная автономия организационной компетенции на местах. И, наконец, частые неудачи менеджеров в решении организационных задач показывают, как важна учеба и для самих управленцев.

Классическим ответом на эти вопросы является организационное развитие. Но и оно становится малоэффективным, так как все больше сдвигается в сторону менеджмента отношений вместо того, чтобы решать конкретные задачи и тем самым заниматься управлением знаниями. В этом состоит и социально-психологическое объяснение тому обстоятельству, что при типологии проблем управления и обучения большинство предприятий отдают явное предпочтение рутинным и трансфертным решениям.

Управление знаниями, как правило, приводит к более эффективному использованию рабочего времени, сокращению затрат. Оно дает и дополнительные преимущества. Известно, что около 30% рабочего времени сотрудники тратят на поиск нужной информации, а еще 15% - на общение с целью ее получения. Управление знаниями и информацией обеспечивает постоянный доступ к нужным знаниям - сотрудники не тратят время на «изобретение колеса». В российской компании «Руян», которая активно разрабатывает новые бренды и товары, знания об уже существующих образцах интересного компании номенклатурного ряда хранятся в «библиотеке», и это позволяет ускорить процесс разработки.

Типична ситуация, когда сотрудники разных подразделений большой компании, работая над схожими проблемами, тратят время на поиски одной и той же информации, подписываются на одни и те же СМИ и электронные ресурсы. Управление знаниями позволяет сократить потери времени и денег за счет централизации доступа к знаниям. Многие руководители ощущают так называемую информационную перегруженность, т. е. вынуждены тратить свое время на поиск нужных данных в большом информационном потоке. Кастомизация знаний - предоставление только необходимой информации - позволяет руководителям быстрее и эффективнее принимать решения.

Косвенные выгоды, получаемые компанией от управления знаниями, менее очевидны, и их сложнее подсчитать. Сохранение и использование прошлого опыта сотрудников во

многих случаях способствует получению конкурентного преимущества компании на рынке. Оценить, насколько компании выгодно управлять знаниями, действительно не просто, но вполне возможно, если определены цели управления знаниями в конкретной компании.

Управление знаниями с точки зрения стратегической перспективы развития бизнеса состоит в отчуждении всего того, что вы знаете до того, как это сделают другие, и получение выгоды, преимущества посредством создания благоприятных возможностей, о которых еще и не думали другие. В общем, управление знаниями сосредоточено на постоянно меняющейся среде (окружении), в которой работают, адаптируются и выживают общества, организации, люди.

В данном случае, управление знаниями должно рассматриваться скорее как дисциплина, методология, нежели как «панацея» или технологическое решение. Сами идеи управления знаниями стали популярны именно потому, что бизнес- модели, построенные на принципах автоматизации и на логике памяти прошлого, оказались не адекватны реалиям времени, исказили будущий прогноз и тенденции. Более проблематичным является влияние таких моделей на формирование содержания, ввод данных, чем на бизнес- процессы и вывод данных из систем. И, по мере того, как по всему миру наблюдается рост популярности ИТ-систем, наиболее критичным становится использование решений по управлению знаниями с точки зрения протекания бизнес- процессов и людей, вовлеченных в них.

Решения по управлению знаниями становятся тем актуальнее, чем меньше бизнес- процессы и люди привязаны к структуре организации и географическим границам. И только посредством сравнения корпорации осознают, что управление знаниями обеспечивает адаптацию, выживание и сохранение компетенций на фоне постоянно растущих глобальных изменений. Чтобы преуспевать в такой среде, компания должна строить бизнес не только и не столько на потенциале ИТ- систем в области работы с данными, но и на «креативности» и

инновационности людей внутри и вне компании. Ключевое решение состоит в постоянной оценке и переоценке монотонно-протекающего бизнес-процесса, «выдергивании» из него и исправлении моментов, которые могут препятствовать постоянному обучению и инновациям.

Управление знаниями может рассматриваться как мощное конкурентное преимущество только в фирме, ориентированной на постоянные изменения бизнес-процессов. Ни одна информационная технология или сами данные не могут ни обеспечить конкурентного преимущества на долгосрочный период, ни выполнить принятые решения (если решения вообще принимаются на основе понимания и способности проникновения в суть информации и данных). Конкурентные преимущества могут быть достигнуты только «переводом» информации в ценные, смысловые руководства к действию. Таким образом, в перспективе, знание состоит в действии: в эффективном представлении данных и информационных ресурсов для принятия решений и, в основном, в самом выполнении принятого решения. Менеджерам необходимо определять и постоянно совершенствовать свои руководства к действию (методики, должностные инструкции), убеждаться, что они не ограничены в развитии и возможностях в условиях меняющейся бизнес - среды. Только такая стратегия управления знаниями и её воплощение в жизнь с помощью информационных и коммуникационных технологий обеспечивает наибольшую вероятность быть первым.

Очевидно, что наличие в организации такой концепции, как управление знаниями помогает вывести предприятие на новый, качественный уровень ведения бизнеса. К сожалению, основные принципы по управлению знаниями получили признание совсем недавно, когда многие российские и зарубежные концерны вследствие отсутствия или игнорирования такой системы потерпели фиаско. Поэтому основной задачей, является абсолютное внедрение такой программы в каждое предприятие. Причем не имеет значения частный ли это сектор или

государственный, важно наличие такой системы, как обязательной и неотъемлемой.

#### **Список используемой литературы**

1. Колин К.К. Инновационное развитие в информационном обществе и качество образования / Колин К.К. // Открытое образование. – 2009. - №3. – с. 63- 71.

2. Черняк Л. Управление знаниями и информационные показатели, Россия. – 2000. - № 23.

Дун Янян, Чжэн Явэнь

#### **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КИТАЕ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

На сегодняшний день инновации для Китая являются одним из главных залогов дальнейшего развития. Ведь, как известно, недостаточно добиться высоких показателей роста, необходимо постоянно их поддерживать, не снижая темпов. Необходимость инноваций постоянно озвучивается с самых высоких трибун. Например, в сентябре 2013 года на заседании Совета центрального руководства коммунистической партии Китая лидер Си Цзиньпин подчеркнул, что реализация стратегии инновационного развития будет определять будущее китайской нации. Он призвал партию и общество осознать тенденции мировой науки и технологических инноваций и использовать возможности, предлагаемые научно-технической революцией для реализации инновационного развития в качестве ключевой стратегии на будущее. Как и в России, партийное руководство Китая осознает, что инновации во всех отраслях экономики являются основным двигателем ее роста. Реформы последних тридцати лет принесли свои плоды. ВВП Китая на душу населения, показатель, по которому Китай занимал самые низшие строчки в рейтингах, на сегодняшний день составляет 6 100 долларов США. Успехи экономики очень долго достигались за счет

внутренних ресурсов, прежде всего дешевой рабочей силы. Однако период экстенсивного роста за счет этого потенциала подходит к концу. Рабочая сила дорожает, освоенные технологии устаревают, поэтому вопрос о необходимости инноваций перед Китаем стоит как никогда остро.

За время экстенсивного развития Китай сделал приличный задел в области науки и инновационных технологий. В частности, значительно повысился средний образовательный уровень населения, повысилась квалификация кадров, появился даже целый класс высококвалифицированных рабочих для внедрения инноваций. Очень много молодых китайских специалистов прошли профильное обучение за рубежом по самым современным методикам. Стоимость человеческого потенциала Китая, который, как известно, является производственной силой инноваций, на сегодняшний день оценивается в диапазоне от 200 до 300 миллиардов юаней (\$ 33-48 триллионов долларов). Кроме того, фантастические по объему иностранные инвестиции помогли создать производственную базу для внедрения инноваций, которой позавидует любая развитая страна «старого света». Вместе с инвестициями в страну хлынули технологии.

Но не только технологии извне питают инновации в китайской экономике. В последние годы Китай существенно расширил объем собственных научных исследований и разработки. На них в прошлом году были потрачены около двух процентов ВВП. На сегодняшний день это составляет 14 процентов от общего объема вложений в мире. Особое внимание уделено развитию системы инновационных разработок всех уровней: научно-исследовательские институты, корпоративных опытно-конструкторских центров, научных лаборатории при производствах.

Однако существует и ряд препятствий для развития инноваций. Прежде всего, это отток специалистов за границу. Несмотря на огромные суммы, вкладываемые в науку и технологию, большая их часть направляется на усиление материальной базы, а зарплаты научно-технических

специалистов, непосредственно создающих инновационные продукты, остается на гораздо меньшем уровне, чем у их западных коллег. С одной стороны это дает преимущества, так как стоимость разработок в Китае дешевле, чем на Западе, с другой стороны создает предпосылки для перехода высококлассных специалистов в зарубежные компании.

Низкий уровень защиты интеллектуальной собственности также является сдерживающим фактором для развития инноваций в Китае. Не секрет, что западные компания размещают в Поднебесной в основном устаревшие производства, а современные уникальные технологии приходят в Китай крайне редко. Одной из причин является высокая вероятность копирования технологий и продукции. Выпуск так называемых реплика-продуктов (от англ. – replica – репродукция, точная копия) в Китае поставлен на поток. Таким образом, без принятия радикальных мер по защите интеллектуальной собственности через несколько лет Китай рискует стать «помойкой» технологий.

Преодоление вышеописанных трудностей и реализация продекларированного 50-ти процентного повышения вложений в науку и технику должны стимулировать экономический рост Китая и обеспечить прирост ВВП на 1,5 процентных пункта ежегодно.

Ван Минся

#### **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**

Научный руководитель – д.э.н., д.ф.н., профессор А.А.

Стриженко

**Менеджмент знаний** ([англ. knowledge management](#)) — это систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации; стратегия, трансформирующая все виды



интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость.

### **История развития концепции управления знаниями**

Впервые термин «управление знаниями» появился в 1980-х годах, однако предпосылки возникновения данного понятия и в связи с ним целой управленческой концепции можно отнести уже к середине XX века. Именно в это время формируются основные представления о постиндустриальном обществе и новом типе работников — «работников знаний».

Теория нового общества получает свое развитие в работах [Э. Тоффлера](#), где в качестве символической даты начала новой цивилизации — Третьей Волны, главными ценностями которой являются знания и информация, автор указывает 1956 год. Данной проблеме посвящается также ряд работ [Д. Белла](#), [М. Маклюэна](#) и [Ё. Масуды](#). Чуть позже, в 1970-х годах, начинают разрабатываться информационные основы управления знаниями в трудах [В. М. Глушкова](#), [Ю. А. Шрейдера](#), Р. Ф. Гиляревского, Л. С. Козачкова, а на рубеже 1980—1990-х годов в Швеции, США и Японии практически одновременно зарождаются три разных подхода к концепции «управления знаниями», получившие в дальнейшем соответствующие названия. Скандинавский, или европейский, американский и японский. В этот период появляются первые монографии и публикации в средствах массовой информации, посвященные данному вопросу, а в 1986 году Карл Вииг вводит понятие управления знанием. Нельзя также не отметить все возрастающий интерес со стороны организаций к управлению знаниями и факт организации первых, пока еще немногочисленных, конференций, посвященных изучаемой проблеме.

В 1990 году в книге «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации» Питер Сенге представляет концепцию обучающейся организации — компании, способной к непрерывному самообучению. Управление знаниями выходит на практический уровень: в 1991 году в шведской страховой компании «Скандия» официально утверждается пост директора по управлению знаниями (Chief

Knowledge Officer). Большой вклад в развитие концепции управления знаниями в 1995 году вносит работа И. Нонаки и Х. Такеучи «Компания-создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах».

Все последующие годы вплоть до сегодняшнего дня можно охарактеризовать как период широкого распространения концепции управления знаниями во всех сферах деятельности, включая науку и образование. На этом этапе происходит непосредственное формирование «технологии управления знаниями» как совокупности определенных методов, приемов и программно-технологических средств, для обеспечения свободной циркуляции знаний и их генерации.

В 1990-х годах появляются многочисленные публикации об управлении знаниями в сети Интернет, создаются специализированные сайты и журналы. В зарубежных вузах впервые становится возможной специализация по управлению знаниями (Harvard Business School, George Mason University, the University of California-Berkeley's School of Information Management Systems), а в Бизнес-школе Хаас Университета Калифорнии происходит учреждение первой кафедры по знанию, первым профессором которой назначается Икуджиро Нонаки. В 1998 году выходит книга Т.Давенпорта и Л.Прусак «Рабочее знание: Как организации управляют тем, что они знают». В это же время в Парламенте Швейцарии происходит запуск проекта по управлению знаниями, целью которого является создание системы управления знаниями и ее использования на уровне правительственных учреждений.

В 1999 году возникает Институт управления знаниями — коммерческий исследовательский консорциум, в состав руководящих сотрудников которого входят такие специалисты, как Крис Ньюэлл, Лоуренс Прусак, а также Дэвид Смит, консультант по вопросам управления знаниями в IBM Global Services. Повсеместно увеличивается количество проводимых конференций, посвященных управлению знаниями. В России в этот период выходит сборник «Новая постиндустриальная волна на Западе» под редакцией В. Л. Иноземцева, а чуть позже в

журнале «Вопросы экономики» публикуется статья первого заместителя Института экономики РАН, доктора экономических наук Б. Мильнера.

В 2001 году происходит запуск первого российского портала по управлению знаниями и выход книги А. Л. Гапоненко «Управление знаниями». 2003 год ознаменовался для России появлением монографии И. Нонаки и Х. Такеучи на русском языке, а также публикацией работы Б. З. Мильнера «Управление знаниями: эволюция и революция в организации».

Сегодня в России и за рубежом существует достаточно большое количество различных монографий, публикаций, Интернет-порталов, посвященных в той или иной форме концепции управления знаниями. Регулярно проводятся конференции, создаются форумы для обсуждения проблем и перспектив внедрения технологии управления знаниями в организациях. Все это свидетельствует о том, что менеджмент знаний, находясь на стыке различных дисциплин, являет собой совершенно новое, очень актуальное в современных условиях направление, изучение которого является предметом работ многих исследователей по всему миру.

#### **Особенности знаний**

Знания — это необходимая информация, используемая по определенным правилам и в соответствии с определенными процедурами (и с учетом отношения понимание, одобрение, игнорирование, согласие, отрицание и т. д. использующих субъектов к этой информации. Сегодня организационные знания рассматриваются одновременно как информационный запас и как поток движение этой информации) одновременно.

Информация и знания, составляющие основу интеллектуального капитала, обладают рядом специфических характеристик в отличие от денежных, природных, трудовых и технических ресурсов организации:

- знания существуют вне зависимости от пространства, но чрезвычайно чувствительны к фактору времени;

- ценность знаний заключается в их изобилии, в то время как прочие ресурсы оцениваются исходя из понятия редкости;
- в структуре себестоимости «материализованного знания» (наукоемких товаров и услуг) преобладает тенденция к накоплению издержек на начальной стадии производства;
- между затратами знаний на входе и объемом знаний на выходе нет значимого экономического соответствия.

Знания не только представляют собой самостоятельную ценность, но и порождают мультипликативный эффект по отношению к другим факторам производства, воздействуя на уровень эффективности их применения. Таким образом, в современной экономике источником конкурентных преимуществ становится не выгодная рыночная позиция, а сложные для репликации знания как активы и способ их размещения. Причем в центре внимания здесь находится не создание знаний, а их движение и использование в организации.

#### **Виды знаний в организации**

Нонака и Такеучи отмечают существование в рамках фирмы двух видов знаний — формализованного (явного) и неформализованного (неявного):

- формализованное (эксплицитное) знание — знание, содержащееся в письмах, докладах, отчетах, то есть те знания, которые можно отобразить в виде документов;
- неявное (тацитное) знание — «субъективное знание, накапливающееся в головах людей», то есть интуитивные знания, ощущения, впечатления, мнения.

Основное внимание авторы уделяют неформализованному знанию — предчувствию, пониманию, догадкам, эмоциям, идеалам. Данный вид знаний позволяет организации решать многие важные задачи, дает возможность увидеть фирму как живой организм, а не как машину для обработки информации. В связи с этим стремление многих современных организаций перевести неявные знания в формализованные не будет иметь такого результата, как в случае существования этих знаний в своей первоначальной форме.

Девенпорт и Прусак отмечают, что «знания — это жидкая смесь оформленного опыта, ценностей, контекстной информации и взглядов эксперта, которая дает схему для оценки и объединения нового опыта и информации. В организациях они зачастую попадают не только в документы или хранилища, но и в организационные процедуры, процессы, практику и нормы».

Икуджиро Нонака была разработана спираль знаний — модель, объясняющая как при создании новых знаний явные и неявные знания взаимодействуют в организации благодаря четырем процессам их преобразования:

- социализации (превращению неявных знаний в неявные);
- экстернализации (преобразованию неявных знаний в явные);
- комбинации (обращению явных знаний в явные);
- интернализации (превращению явных знаний в неявные).

В процессе социализации происходит невербальная передача скрытого знания от одного члена организации к другому, например, с помощью наблюдения одного человека за другим. Экстернализация представляет собой процесс превращения скрытого знания в явное при помощи необычного использования языка, различных метафор и аналогий. Комбинирование — это передача явных, кодифицированных знаний от одного человека другому при помощи книг, газет, лекций, компьютерных технологий, а интернализация — превращение явного знания в скрытую форму, например, посредством практического выполнения какой-то деятельности.

#### **Модель знаний**

Последовательное чередование четырех процессов — социализация, экстернализация, комбинация, интернализация — создает спираль знаний. Центральная задача менеджеров, таким образом, заключается в том, чтобы обеспечить эффективное функционирование этой спирали. Для этого Нонаки и Такеучи было введено понятие модели организации, в которой управление проходит путь «из центра—вверх—вниз», где в

центре событий находятся менеджеры среднего звена. Именно они являются проводниками идей между оторванными от реальности и выдвигающими порой идеалистические концепции руководителями высшего звена и приземленной, рутинной деятельностью рядовых сотрудников, которые эти концепции должны реализовывать.

Для каждой фирмы характерна своя модель управления знаниями, учитывающая специфику деятельности, масштабы производства, организационные особенности, корпоративную культуру компании. Однако, вне зависимости от направления движения информационных потоков, менеджмент знаний должен обеспечивать контроль за осуществлением в организации следующих процессов:

- создание новых знаний;
- использование имеющихся знаний при принятии решений;
- воплощение знаний в продуктах и услугах;
- представление знаний в документах, базах данных, программном обеспечении;
- передача существующих знаний из одной части организации в другую;
- обеспечение доступа к необходимым знаниям, а также защита знаний.

Таким образом, управление знаниями, интегрируя в себе множество различных дисциплин, таких как управление персоналом, маркетинг, экономика, психология и информатика, является технологией XXI века, позволяющей организациям обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке.

#### **Система управления знаниями**

Наличие в организации различных видов знаний требует особой организации работы с ними — необходимо стремиться к формированию такого подхода к управлению знаниями, который бы соотносил, интегрировал и уравнивал различные компоненты и отдельные составляющие интеллектуального капитала фирмы. Для этого необходимо создание единой системы — системы управления знаниями.

Система управления знаниями — это набор повторяемых на регулярной основе управленческих процедур, призванных повысить эффективность сбора, хранения, распространения и использования ценной информации с точки зрения компании.

В своей статье «Концепция управления знаниями в современных организациях» Б. З. Мильнер выделяет три основных компонента, входящие в состав системы управления знаниями, а именно:

- человеческие;
- технологические;
- организационные.

Культура является важнейшей проблемой в сфере знаний, поскольку именно человеческий фактор (ценности, уровень связей или изолированности в организации) создает или разрушает систему управления знаниями. Человеческие взаимодействия и отношения нередко называются «социальным капиталом», элементом общего капитала фирмы.

Технология не может одна разрешить проблемы знания или создать среду обмена знаниями, хотя и является очень важным элементом системы управления знаниями. Применение современных информационных технологий, ни в коем случае не должно устранять необходимые элементы обычного межличностного общения, ведь именно они делают процессы обмена знаниями в организации более интенсивными. В связи с этим необходимо уделять внимание не только материально-технической части, но и, главным образом, организационным моментам.

Организационную компоненту в составе системы управления знаниями необходимо выделять отдельно, так как именно на ней основываются способности организации к изменениям с целью выживания и развития. Организационные знания создаются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают в себя спектр принципов, фактов, навыков, методов, обеспечивающих деловую активность фирмы и ее кадровый потенциал.

Структура организационных знаний состоит из практических, теоретических, стратегических, коммерческих и производственных знаний. Организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью повышения качества выпускаемых изделий и оказываемых услуг и, следовательно, конкурентной позиции фирмы. Управление каждым из перечисленных элементов в составе системы управления знаниями основано на использовании уже рассмотренных процессов — создании, хранении, использовании и распространении знаний в рамках организации.

Таким образом, с точки зрения менеджмента знаний, суть фирмы заключается в ее потенциале создания, передачи, собирания воедино, интеграции и эксплуатации знаний как активов. В результате из знаний образуются компетенции, которые, в свою очередь, служат основой для создания продуктов и услуг, предлагаемых фирмой на рынке. Иными словами, управление знаниями, интегрируя в себе множество различных дисциплин, таких как управление персоналом, маркетинг, экономика, психология и информатика, является технологией XXI века, позволяющей организациям обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке.

#### **Список использованной источников**

1. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 624 с.
2. Осипов Г.В., Степашин С.В. Экономика и социология знания. Практическое пособие. – М.: Наука, 2009. – 218 с.
3. Рогозин Н.К., Стриженко А.А. Роль технологических инноваций в экономическом росте передовых стран. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2010.-187 с.
4. Стриженко А.А. Роль информационно-коммуникационных технологий в развитии международного бизнеса. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2009. – 202 с.



5. Экономика знаний: коллективная монография / Отв. ред. проф. В.П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.

6. Экономика знаний / В.В.Глухов, С.Б.Коробко, Т.В.Маринина – СПб.: Питер, 2003.–528с.

### **Ключевые понятия**

#### **Спираль знаний**

это модель, предложенная Икуджио Нонака для объяснения того, как явные и неявные знания при создании (генерации нового) знаний взаимодействуют в организации благодаря четырем процессам их преобразования или способов поведения.

#### **Обучающаяся организация**

это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она гибко и адаптивно изменяется в ответ на новые знания и контекст ситуации. В ней люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в ней возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в ней люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.

#### **Обучающееся сообщество**

это неформальная группа людей, без привязки к организационной структуре, совместно обсуждающая лучшие практики, различные вопросы или навыки, о которых группа стремится побольше узнать.

#### **Карта знаний**

это процесс идентификации знаний и умений, необходимый для продажи или выработки решения.

- Кто в компании обладает знаниями?
- Где они их хранят?
- Как мы обеспечиваем обмен знаниями?
- Как знания создаются?
- Кто еще в них нуждается?
- Как они передаются?
- Как они обновляются?
- Как и где они хранятся?

- Как организован доступ к хранящимся в компании знаниям?
- Какие знания нам нужны теперь и какие потребуются в будущем?
- Сколько стоят все эти знания?
- Какие из них представляют наибольшую ценность?
- Используются ли они там и тогда, где и когда должны использоваться?

**Управление знаниями** - систематические процессы, благодаря которым знания, необходимые для успеха организации, создаются, сохраняются, распределяются и применяются. База знаний — это самый важный актив современной организации.

Терминология, применяющаяся в области управления знаниями

- Явные знания (англ. — explicit knowledge) — все те знания, которые можно записать, сообщить другим и ввести в базу данных (например, стоимость продукта, достигнутые договоренности с клиентом и т. д.).

- Неявные или скрытые знания (англ. — tacit knowledge) — обычно так называют нигде не фиксируемую информацию. В состав неявных знаний входят различные ноу-хау, секреты мастерства, опыт, озарение и интуиция.

- Сообщества практики (англ. — communities of practice) — группы практиков, которые объединены общим интересом в специфической области знаний и стремятся поделиться своим опытом. Во многих организациях подобные сообщества являются наиболее важным, ключевым компонентом управления знаниями.

- Спираль знаний (англ. — knowledge spiral) — модель, предложенная Икуджио Нонакой для объяснения того, как при создании новых знаний явные и неявные знания взаимодействуют в организации благодаря четырем процессам их преобразования:

- социализации (неявные знания превращаются в неявные);
- экстериоризации (неявные знания превращаются в явные);
- комбинации (явные знания превращаются в явные);
- интериоризации (явные знания превращаются в неявные).

- Социальный капитал (англ. — social capital) — связи между людьми и зависящие от них нормы доверия и поведения, которые создают социальное взаимодействие. Социальный капитал — это основа сотрудничества и распространения знаний, он создает желание содействия и координации.

Персональное управление знаниями (англ. — personal knowledge management) — ваш личный процесс работы с вашими знаниями. В состав персонального управления знаниями входит приобретение, создание и распространение знаний, развитие персональных сетей и сотрудничество с другими людьми.