

Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации
Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов
Научный Совет и Редакция журнала «Креативная экономика»
Издательский дом «Финансы и Кредит»

Всероссийская
научно-практическая конференция

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ
СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Сборник материалов

Москва
«Креативная экономика»
2010

Способность к развитию и конкурентоспособность предприятия, основанного на применении инноваций, зависит от целого ряда составляющих элементов. Например, если речь идет о МИП, интегрированных в крупные промышленные структуры, то эффективность исследований в этих компаниях будет определяться успешностью интеграции научно-исследовательского отдела в управленческую вертикаль. Центрами координации разработок в зависимости от размеров организации могут быть департамент маркетинга, научно-технический совет, независимый инновационный департамент.

Одной из составляющих экономического развития МИП является разработка и внедрение инновационного оборудования. Существующий же сегодня профессиональный уровень знаний, экономической, технологической и правовой подготовки большинства специалистов позволяет лишь с трудом сопровождать существующие технологии. В связи с этим приоритетной задачей руководителей будет являться не только внедрение качественно новых технологий, но и обучение и переквалификация работников и специалистов. Руководители предприятий при стратегическом планировании должны исходить из того, что инновация – это совокупность эволюции технической системы и кадрового потенциала. Необходимо учитывать тот факт что внедрение и управление инновациями должно осуществляться без отрыва от работника.

Управление организационными, техническими и технологическими изменениями требуют пристального внимания к человеческому фактору, совершенствованию профессиональных навыков. Успех любого проекта зависит от компетентности работника, его ответственности, своевременности и качества выполнения работ. Управление интеллектуальным капиталом (ИК) предприятия требует нового подхода, понимания и поддержки внедрения новшеств со стороны всего персонала. А для повышения компетентности и профессионализма необходимы непрерывное обучение и повышение квалификации персонала, информирование о новейших разработках в сфере деятельности, стимулирование тяги к знаниям и самообразованию, создание условий для обмена опытом, рассмотрение умственной деятельности в качестве направленных мероприятий по созданию и умножению ИК предприятия.

В российских условиях формирование современных исследовательских центров и систем управления инновациями в большинстве случаев происходит практически с нуля. Это дает возможность с самого начала изучить и использовать передовой опыт западных компаний в области организации форм предпринимательской и управленческой деятельности в инновационной сфере, что позволит выработать взвешенные решения по эффективному развитию инновационной инфраструктуры, в том числе и за счет малых инновационных предприятий.

Литература

1. Гуриев С. Мифы экономики: Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики.
2. Лукичева Л.И., Управление интеллектуальным капиталом: Учебное пособие. – М.: Омега-М, 2009
3. <http://www.kremlin.ru/news/5413>.
4. <http://www.rvca.ru/rus/files.php>.

Бодункова Анна Григорьевна,

кафедра менеджмента Института права и управления

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС)

AGB_2000@mail.ru

<http://eConference.ru/blog/conf04/103.html>

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ЦЕННОСТЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ И СПОСОБ ПОСТРОЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПАРТНЕРСТВА

*Не всё, что можно подсчитать, имеет значение;
не всё, что имеет значение, можно подсчитать.*

Альберт Эйнштейн

В своём предисловии к книге Саймона Долана и Сальвадора Гарсия «Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке» председатель совета директоров группы компаний SONAE SGPS (Португалия) Бельмиро де Азеведо так представил формулу успеха компании нового тысячелетия:

Ucnex = (Новые знания – Устаревшие знания) +

+ Обогащающий жизненный опыт +

+ Постоянное стремление к новым проектам и инновациям

Необходимость инновационного, «знание-ориентированного» развития бизнеса в условиях современной экономики обусловлена тем, что на него влияют четыре взаимосвязанные тенденции:

- 1) потребность в высоком качестве товаров/услуг и ориентации на клиентов;
- 2) потребность в профессиональной самостоятельности и ответственности;
- 3) потребность в руководителях – лидерах / координаторах;
- 4) потребность в простой и гибкой организационной структуре.

Конкурентоспособность компании на непредсказуемом, стремительно меняющемся рынке и её соответствие требованиям времени во многом зависят от желания менеджмента пересматривать принципы своей работы и от умения адаптировать деятельность сотрудников к условиям экономики, основанной на знаниях.

Если в начале XX века наиболее эффективным методом управления организацией считался метод управления по инструкциям (Management-by-Instructions – MBI), что было обусловлено медленно происходившими изменениями, то уже в 60-х годах в результате стремительности и непредсказуемости изменений, происходивших в экономике, от менеджеров потребовалась большая гибкость действий и предприимчивость. Появившийся тогда метод управления по целям (Management-by-Objectives – MBO) позволил им определиться с направлением деятельности компании и разработать соответствующую стратегию.

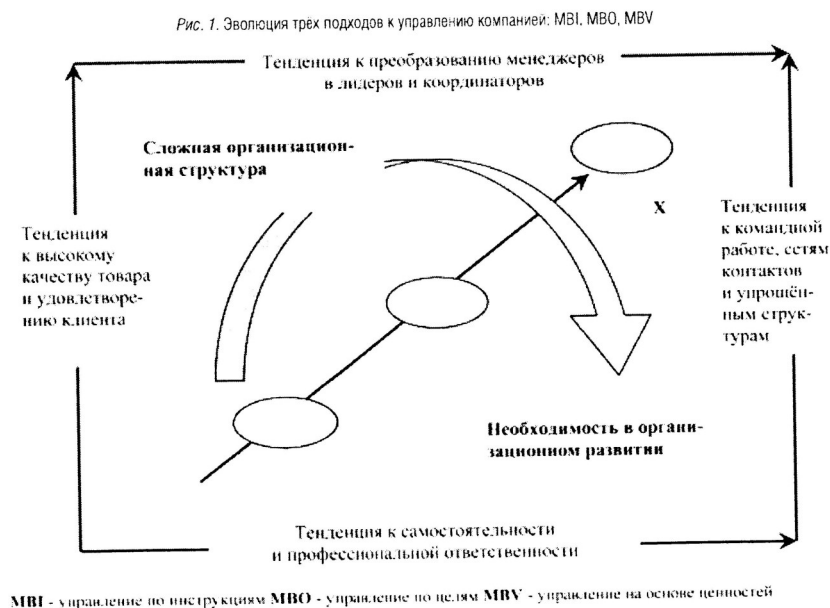
Глобализация экономики и конкуренции, распространение информационных технологий и переход в эпоху, где самым ценным ресурсом организации становится интеллект/знания сотрудников, «подорвали» эффективность метода управления по целям (MBO), не соответствующего стремительно развивающемуся и взаимозависимому миру «глобальной деревни», и привели к появлению новой модели управления – управление на основе ценностей (Management-by-Values – MBV). Она позволила менеджерам решить сложную задачу создания и сохранения успешного предприятия, в равной степени полезного для самого бизнеса, для отдельного человека/сотрудника и для общества в целом. «Гуманизируя» основное стратегическое видение, компания может не только выжить, но и обеспечить себе рост с максимальным доходом, используя личную заинтересованность внутренних и внешних акционеров».

Таким образом, MBV можно рассматривать как:

1) *новый инструмент стратегического лидерства*, новый способ или систему понимания, накопления и применения корпоративных знаний. «Основная цель этой системы – внедрение человеческих или личностных параметров в менеджерское мышление, причём не только на теоретическом уровне, но и в повседневной практике»;

2) *гибкую основу для совершенствования корпоративной культуры*, что важно для создания креативной корпоративной среды, являющейся основой инновационной деятельности.

Схема перехода от MBI к MBO и к MBV представлена на рис. 1.



Особенности модели управления на основе ценностей (MBV) по 14 параметрам наглядно представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные характеристики метода MBV

Параметры	MBV
Ситуация	Потребность в креативе для решения сложных вопросов
Средний уровень профессиональности сотрудников организации	Управление профессионалами
Тип лидера	Лидер перемен (способствующий преобразованиям)
Образ клиента	Клиент пользуется свободой выбора
Тип товарного рынка	Диверсифицированный, динамичный
Тип организационной структуры	Сети, функциональные объединения, проектные команды
Потребность в умении приспосабливаться к неопределенности	Высокая
Потребность в самостоятельности, ответственности	Высокая
Тип рынка	Непредсказуемый, динамичный
Социальная организация	Посткапиталистическая
Философия управления	Поощрение самоконтроля
Цель организации	Постоянное совершенствование процесса
Масштаб стратегического видения	Долгосрочный
Основные культурные ценности	Участие сотрудников в процессе, постоянное обучение. Креатив, взаимное доверие, преданность

Анализ некоторых характеристик метода управления на основе ценностей (MBV) (таблица 1, №№1, 2, 6, 11, 12, 14) позволяет предположить, что данная модель управления не только является важным условием для эффективного использования человеческого капитала компании, но и критическим условием, то есть основой, для накопления её социального капитала, который Жанин Нахапет и Сумантра Гошал определили как «сумму реальных и потенциальных ресурсов, существующих, доступных и извлекаемых из сети взаимоотношений человека или социальной единицы», подчеркнув его роль как основного источника конкурентного преимущества компании в условиях новой, постиндустриальной, экономики.

Это определение социального капитала и три его измерения – *структурное* (сотрудники должны воспринимать себя как часть некой сети), *реляционное* (связи между сотрудниками должны строиться на доверии и взаимных обязательствах) и *когнитивное* (членов сети должны объединять общие интересы или единое понимание стоящих перед организацией задач) – легли в основу исследования под названием «Измерение ценности для бизнеса его взаимоотношений со стейкхолдерами» (Measuring The Business Value of Stakeholder Relationships), которое инициировали центр инноваций в менеджменте (The Centre for Innovation in Management, Simon Fraser University, Canada) и школа бизнеса Университета Йорка (Schulich Business School, York University, Canada) в начале нового тысячелетия.

В ходе данного исследования, проведённого при поддержке Института сертифицированных бухгалтеров Канады (The Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA), предстояло ответить на следующие вопросы:

1. При каких условиях взаимоотношения бизнеса со стейкхолдерами создают ценность?
2. Каковы основные характеристики организации, способствующие созданию положительных взаимоотношений со стейкхолдерами?
3. Как оценить качество взаимоотношений организации со стейкхолдерами?

Был предложен ряд способов развития взаимоотношений со стейкхолдерами, направленных на создание социального капитала.

Определяя «стейкхолдеров» (stakeholders) («заинтересованные стороны», «заинтересованные круги») как любую группу или отдельного индивида, которые могут влиять на достижение целей компании или зависят от этих целей, исследователи выделяют «основных стейкхолдеров», напрямую заинтересованных в результатах деятельности компании или влияющих на них (акционеры, инвесторы, сотрудники, покупатели, поставщики, члены местного сообщества, экологи и т.п.), и «второстепенных стейкхолдеров» (СМИ, группы давления и т.п.), напрямую не связанных с компанией.

По мнению исследователей, взаимовыгодные отношения со стейкхолдерами создают для компании значительные конкурентные преимущества, увеличивая её привлекательность и обеспечивая рост стоимости через увеличение социального капитала. Новые технологии и глобализация способствуют тому, что созданные компанией социальные сети, становятся её важнейшим ресурсом и ценностью.

Изучив показатели деятельности таких компаний, как McDonalds, Misubishi, Monsanto, Nestlé, Nike, Shell и Texano, исследователи пришли к выводу о том, что рост финансовых показателей этих компаний неразрывно связан с их инвестициями в социальный капитал, то есть в налаживание отношений взаимного доверия и уважения со всеми заинтересованными сторонами.

Эта взаимосвязь проявляется в следующем:

- 1) умение наладить взаимовыгодные отношения со стейкхолдерами *снижает риск для акционеров компании;*
- 2) тесные взаимоотношения менеджмента компании с её сотрудниками, поставщиками, бизнес-партнёрами *являются хорошей предпосылкой для развития инноваций;*
- 3) тесные связи, построенные на отношениях взаимного доверия и уважения, *обеспечивают ресурсы и информацию для развития новых рынков и использования новых возможностей;*
- 4) добрые взаимоотношения *являются источником положительной репутации компании и повышают ценность её бренда,* что создаёт для неё множество преимуществ.

В результате проведённых исследований были определены ключевые источники конкурентного преимущества тех компаний, которые ориентированы на активное социальное взаимодействие, с учётом конкретных групп стейкхолдеров, а также необходимых для их взаимодействия способностей («мощностей») и ресурсов. Схема, позволяющая менеджменту учесть особенности и направления взаимодействия со стейкхолдерами при разработке своей стратегии, представлена на рис. 2.

И наконец, данные таблицы 2 отражают межличностные и организационные факторы накопления социального капитала, связанные с реализацией конкурентных преимуществ, а также те выгоды, которые получают стейкхолдеры и общество, и потенциальные риски для самой компании, обусловленные накоплением социального капитала.

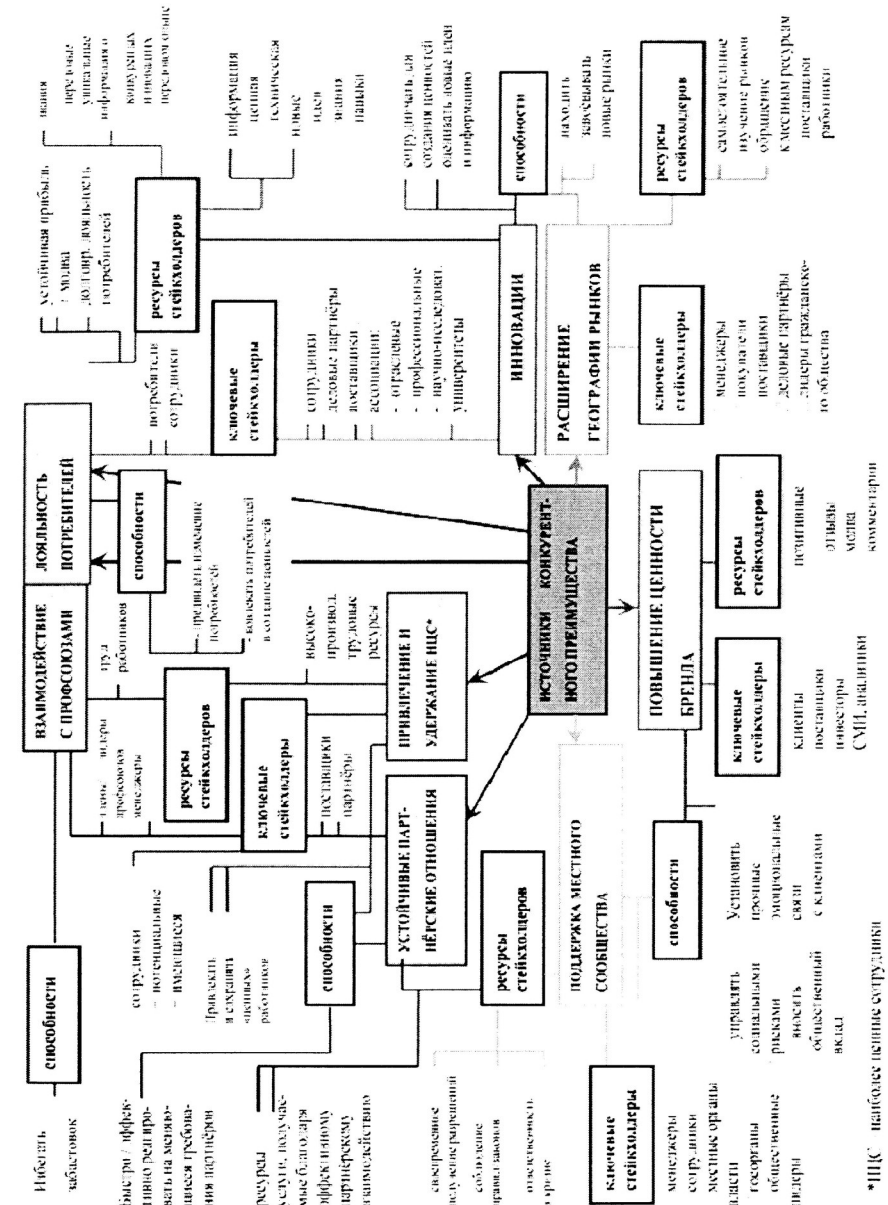


Рис. 2. Схема связей между источниками конкурентного преимущества компании и её стейкхолдерами →

Факторы, влияющие на создание и накопление социального капитала организации, выгоды и потенциальные риски

Источники конкурентного преимущества	Факторы, необходимые для создания социального капитала		Потенциальные риски
	межличностные	организационные	
Индикаторы	<ul style="list-style-type: none"> активное участие сотрудников во внешних сетях дверные мосты (сотрудники и деловыми партнерами) общий язык и образ мышления поддержка межфункциональных команд и небольших команд доверие сотрудников друг к другу и к компании наличие общего языка для начала общения создание кросс-функциональных сетей с новыми для компании группами наличие у менеджеров навыков построения сетей «культурной чувствительности» и знания других культур создание позитивной маркетинговой кампании, ориентированной на ценности потребителей соответствие действиям компании ее заявлениям создание сетей менеджерами, взаимодействиями (сетями) с общественными партнерами подтверждение слов сотрудников и делами сплотившееся доверие, поведение менеджеров создание взаимовыгодных создание устойчивых контактов создание доверия обсуждение действий и отношений выяснение перспективных работников в организации взаимодействие компаний и менеджеров отношений доверия создание возможностей для диалога между менеджментом компании и работодателями справление менеджеров и работников к взаимным выгодам создание взаимовыгодных отношений по ключевым вопросам и компаниям 	<ul style="list-style-type: none"> поддержка организации кросс-функционального обмена информацией взаиморазумение рисков наем сотрудников из существующих профессиональных сетей поддержка соблюдения этических норм корпоративной культуры поддержка организации обучения и постоянного совершенствования, а не нерешимости и «эрикази» во взаимоотношениях взаиморазумение командной работы и профессиональных социальных сетей инвестиции компании (деньги и силы) в обучение и в человеческий капитал предоставление ресурсов и времени для развития партнерства создание коммуникационных систем толерантное отношение к рисковым и краткосрочным («профессиональным») практикам выделение ресурсов для прямого маркетинга ценностно-ориентированная культура приверженность компании высокому качеству и сервису инвестиции компании в общество использование политики наемного местного населения поддержка управления экологическими и другими рисками осторожность в предоставлении сообщений и информации создание системы коммуникаций поддержка поведения и действий, основанных на взаимном доверии поддержка соблюдения этических норм корпоративной культуры приверженность обучению и личному развитию сотрудников использование мотивирующих компенсационных выплат, поощрений, вознаграждений обеспечение компаний необходимыми компенсационными выплатами и вознаграждениями поддержка открытости в общении и соблюдения этических норм корпоративной культуры создание компаний целью для потребителей сетей взаимовыгодных сбор и распространение информации для всех участников информации создание систем коммуникации (например, клиентские базы данных, вебсайты) обеспечение доступа сообщества к ресурсам компании 	<ul style="list-style-type: none"> ухудшение качества конкуренции потери преимуществ из-за избыточного объема ценных информации групповой образ мышления снижение качества мышления повышение прозрачности повышение лидерства конфликты с несогласными партнерами снижение количества мышления повышение прозрачности рост лидерства потери потребителей, не разделяющих ценности компании очень большая зависимость от общества нарушение экономических отношений внутри сообщества неэффективность развития, связанная со снижением конкуренции изменение спроса и повышение требований к трудовым ресурсам в период кризиса риск эгоизма на уровне сотрудников, компаний и информанти, поступающих от профессионалов
Повышение партнерские отношения	<ul style="list-style-type: none"> создание кросс-функциональных сетей с новыми для компании группами наличие у менеджеров навыков построения сетей «культурной чувствительности» и знания других культур создание позитивной маркетинговой кампании, ориентированной на ценности потребителей соответствие действиям компании ее заявлениям создание сетей менеджерами, взаимодействиями (сетями) с общественными партнерами подтверждение слов сотрудников и делами сплотившееся доверие, поведение менеджеров создание взаимовыгодных создание устойчивых контактов создание доверия обсуждение действий и отношений выяснение перспективных работников в организации взаимодействие компаний и менеджеров отношений доверия создание возможностей для диалога между менеджментом компании и работодателями справление менеджеров и работников к взаимным выгодам создание взаимовыгодных отношений по ключевым вопросам и компаниям 	<ul style="list-style-type: none"> фундаментальная основа для региональной специализации и инноваций стабильные и хорошо оплачиваемые рабочие места уход от созданных сетей и монополии рабочие места с творческими потенциалами / увлеченностью от работы инновационные товары и услуги создание работников смежных профессий, эффект мультипликатора обслуживание магистральных групп сообществ инвестиции компаниями в общество этические нормы в отношениях с клиентами эффективное удовлетворение потребностей за разумные деньги значительные выгоды для сообщества (экономические, социальные и экологические) этические нормы в отношениях с бизнес-партнерами взаимосвязанное экономическое развитие уход от монополии стабильность, эффективность, в развитии и использовании трудовых ресурсов стабильность, борьба с мифом и обеспечение техникой безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> потери потребителей, не разделяющих ценности компании очень большая зависимость от общества нарушение экономических отношений внутри сообщества неэффективность развития, связанная со снижением конкуренции изменение спроса и повышение требований к трудовым ресурсам в период кризиса
Привлечение и удержание НПС*	<ul style="list-style-type: none"> выяснение перспективных работников в организации взаимодействие компаний и менеджеров отношений доверия создание возможностей для диалога между менеджментом компании и работодателями справление менеджеров и работников к взаимным выгодам создание взаимовыгодных отношений по ключевым вопросам и компаниям 	<ul style="list-style-type: none"> фундаментальная основа для региональной специализации и инноваций стабильные и хорошо оплачиваемые рабочие места уход от созданных сетей и монополии рабочие места с творческими потенциалами / увлеченностью от работы инновационные товары и услуги создание работников смежных профессий, эффект мультипликатора обслуживание магистральных групп сообществ инвестиции компаниями в общество этические нормы в отношениях с клиентами эффективное удовлетворение потребностей за разумные деньги значительные выгоды для сообщества (экономические, социальные и экологические) этические нормы в отношениях с бизнес-партнерами взаимосвязанное экономическое развитие уход от монополии стабильность, эффективность, в развитии и использовании трудовых ресурсов стабильность, борьба с мифом и обеспечение техникой безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> потери потребителей, не разделяющих ценности компании очень большая зависимость от общества нарушение экономических отношений внутри сообщества неэффективность развития, связанная со снижением конкуренции изменение спроса и повышение требований к трудовым ресурсам в период кризиса
Взаимодействие с профессионалами	<ul style="list-style-type: none"> создание кросс-функциональных сетей с новыми для компании группами наличие у менеджеров навыков построения сетей «культурной чувствительности» и знания других культур создание позитивной маркетинговой кампании, ориентированной на ценности потребителей соответствие действиям компании ее заявлениям создание сетей менеджерами, взаимодействиями (сетями) с общественными партнерами подтверждение слов сотрудников и делами сплотившееся доверие, поведение менеджеров создание взаимовыгодных создание устойчивых контактов создание доверия обсуждение действий и отношений выяснение перспективных работников в организации взаимодействие компаний и менеджеров отношений доверия создание возможностей для диалога между менеджментом компании и работодателями справление менеджеров и работников к взаимным выгодам создание взаимовыгодных отношений по ключевым вопросам и компаниям 	<ul style="list-style-type: none"> фундаментальная основа для региональной специализации и инноваций стабильные и хорошо оплачиваемые рабочие места уход от созданных сетей и монополии рабочие места с творческими потенциалами / увлеченностью от работы инновационные товары и услуги создание работников смежных профессий, эффект мультипликатора обслуживание магистральных групп сообществ инвестиции компаниями в общество этические нормы в отношениях с клиентами эффективное удовлетворение потребностей за разумные деньги значительные выгоды для сообщества (экономические, социальные и экологические) этические нормы в отношениях с бизнес-партнерами взаимосвязанное экономическое развитие уход от монополии стабильность, эффективность, в развитии и использовании трудовых ресурсов стабильность, борьба с мифом и обеспечение техникой безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> потери потребителей, не разделяющих ценности компании очень большая зависимость от общества нарушение экономических отношений внутри сообщества неэффективность развития, связанная со снижением конкуренции изменение спроса и повышение требований к трудовым ресурсам в период кризиса
Лояльность потребителей	<ul style="list-style-type: none"> выяснение перспективных работников в организации взаимодействие компаний и менеджеров отношений доверия создание возможностей для диалога между менеджментом компании и работодателями справление менеджеров и работников к взаимным выгодам создание взаимовыгодных отношений по ключевым вопросам и компаниям 	<ul style="list-style-type: none"> фундаментальная основа для региональной специализации и инноваций стабильные и хорошо оплачиваемые рабочие места уход от созданных сетей и монополии рабочие места с творческими потенциалами / увлеченностью от работы инновационные товары и услуги создание работников смежных профессий, эффект мультипликатора обслуживание магистральных групп сообществ инвестиции компаниями в общество этические нормы в отношениях с клиентами эффективное удовлетворение потребностей за разумные деньги значительные выгоды для сообщества (экономические, социальные и экологические) этические нормы в отношениях с бизнес-партнерами взаимосвязанное экономическое развитие уход от монополии стабильность, эффективность, в развитии и использовании трудовых ресурсов стабильность, борьба с мифом и обеспечение техникой безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> потери потребителей, не разделяющих ценности компании очень большая зависимость от общества нарушение экономических отношений внутри сообщества неэффективность развития, связанная со снижением конкуренции изменение спроса и повышение требований к трудовым ресурсам в период кризиса

* НПС — наиболее ценные сотрудники

Таким образом, мы можем говорить о том, что

- 1) создан инструмент, обеспечивающий стратегическое лидерство в экономике, основанной на знаниях, — метод управления на основе ценностей (MBV);
- 2) выявлена особая эффективность MBV в создании социального капитала компании;
- 3) определены источники конкурентного преимущества компании, связанные с использованием социального капитала партнерства, и направления инвестиций в социальный капитал взаимодействия с ее внешними и внутренними партнерами.

Литература

1. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. — М.: Претекст, 2008.
2. Лессер Э. Л., Котрел Дж. Верные друзья: виртуальность и социальный капитал // Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ Составители: Эрик ЭЛессер, Лоренс Прусак; Пер.с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
3. Svendsen Ann C., Boutilier Robert G., Abbott Robert M., Wheeler D. Measuring The Business Value Of Stakeholder Relationships. PART ONE –Доступно на: www.cica.ca/multimedia/Download_Library/Research_Guidance/Research_Activities/staker

*Сборник научных докладов
по итогам Всероссийской научно-практической конференции*

**«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ
СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

Москва, 10-19 марта 2010 г.

Редактор *Н.В. Куракин*
Корректор *Е.Ф. Шустрова*
Верстка *М.С. Столбова*

Сдано в набор 19.03.2010 г.
Подписано в печать 25.03.2010 г.
Формат 69×90 1/16. Гарнитура «Times New Roman».
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 9,0.
Тираж 500 экз. Заказ № 1487.

ООО Издательство «Креативная экономика».
117049, г. Москва, ул. Крымский вал, д.8
Тел. (495) 648-6241
e-mail: info@CreativEconomy.ru
www.CreativEconomy.ru

Отпечатано: Печатный салон «N-Print», г. Москва,
Покровский б-р, д. 16