

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Гапоненко А.Л., Савельева М.В.

**Современные факторы конкурентоспособности
социально-экономических систем: организаций,
регионов и городов**

Москва 2016

Аннотация. Усиливающиеся в последнее время процессы глобализации, ужесточения конкуренции и ускорения изменений окружающей среды требуют пересмотра факторов, закладываемых в основу конкурентоспособности социально-экономических систем. Опора на факторы, которые ранее закладывались в основу конкурентных преимуществ, (выпуск новой продукции, внедрение новой технологии – для компаний, развитие промышленности, наличие природных ресурсов – для регионов и государств), теперь не обеспечивают устойчивость конкурентного положения на рынке.

Данная работа раскрывает современные факторы социально-экономического развития социально-экономических систем, особенности влияния современных факторов конкурентоспособности на социально-экономическое развитие регионов, городов, организаций, обозначает направления развития современных факторов конкурентоспособности социально-экономических систем. Материалы этого исследования позволяют более целенаправленно и обоснованно формировать и осуществлять стратегии формирования и усиления конкурентоспособности организаций, регионов и городов в условиях постоянных изменений и активизации процессов глобализации и обеспечить их долговременный и устойчивый экономический рост.

Гапоненко А.Л., заведующий кафедрой менеджмента ИБДА Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Савельева М.В., профессор кафедры менеджмента ИБДА Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Современные факторы социально-экономического развития социально-экономических систем.....	4
1.1 Сущность конкурентоспособности организации	4
1.2 Конкурентоспособность социально-экономических систем в современном мире	13
1.3 Бенчмаркинг как фактор повышения конкурентоспособности российских городов.....	22
2 Особенности влияния современных факторов конкурентоспособности на социально-экономическое развитие регионов, городов и организаций.....	33
2.1 Особенности формирования конкурентоспособности российских регионов.....	33
2.2 Особенности формирования конкурентоспособности организаций.....	43
3 Направления развития современных факторов конкурентоспособности социально-экономических систем	54
3.1 Создание человеческого капитала компании	54
3.2 Управление развитием конкурентных преимуществ социально-экономических систем на основе сотрудничества стейкхолдеров.....	70
Список использованных источников	79

1 Современные факторы социально-экономического развития социально-экономических систем

1.1 Сущность конкурентоспособности организации

Вопросы формирования и усиления конкурентоспособности социально-экономических систем исследовались и исследуются в настоящее время многими учеными и специалистами. Сегодня данная тема стала центральной в теории и практике менеджмента и экономики.

Одним из первых, кто выделил конкуренцию в качестве объекта исследования, стал А. Смит, который подчеркивал ведущую роль конкуренции в экономическом развитии общества. Он ввел категорию «невидимая рука рынка», которое получило широкое распространение и использование. Не меньший вклад в изучение конкуренции и источников конкурентоспособности осуществили ученые Д. Рикардо, А. Маршалл и др.

Достаточно продолжительное время в исследовательских трудах доминировало понимание конкуренции, берущее свои истоки в модели совершенной конкуренции. Данный подход не позволял в развитии конкурентных отношений выйти за рамки соревнования по цене и качеству. Однако в настоящее время эти два направления не являются исключительными для конкурентных взаимодействий, существует множество других направлений.

В развитие современной теории конкуренции значительный вклад внесли М.Портер [1], который выделил ключевые детерминанты формирования конкурентоспособности как отдельных организаций, так и территорий, Г.Хамел и К.К.Прахалад [2], предложившие концепцию ключевых компетенций как источников конкурентных преимуществ социально-экономических систем. Отечественный исследователь вопросов формирования конкурентоспособности А.Ю.Юданов выделил различные виды конкурентных стратегий организаций в зависимости от их поведения в конкурентной борьбе [3]. Российский ученый Р.А.Фатхутдинов предложил рассматривать конкуренцию как создание и совершенствование социально-экономической системой своих конкурентных преимуществ для достижения успеха или других целей в борьбе с конкурентами за реализацию своих интересов [4].

В соответствии с концепцией М. Портера, основные детерминанты конкурентоспособности организации включают:

- затруднения возникновения новых конкурентов на рынке (по уровню требуемых инвестиций, необходимость получения лицензии, выработки и освоения инноваций);
- воздействие покупателей на цену товаров и услуг организации;
- воздействие поставщиков на цену товаров и услуг организации;
- риск возникновения товаров и услуг с подобными характеристиками;
- свойства рынка: поведение организаций на рынке, структура отрасли, характеристики спроса (рис.1).

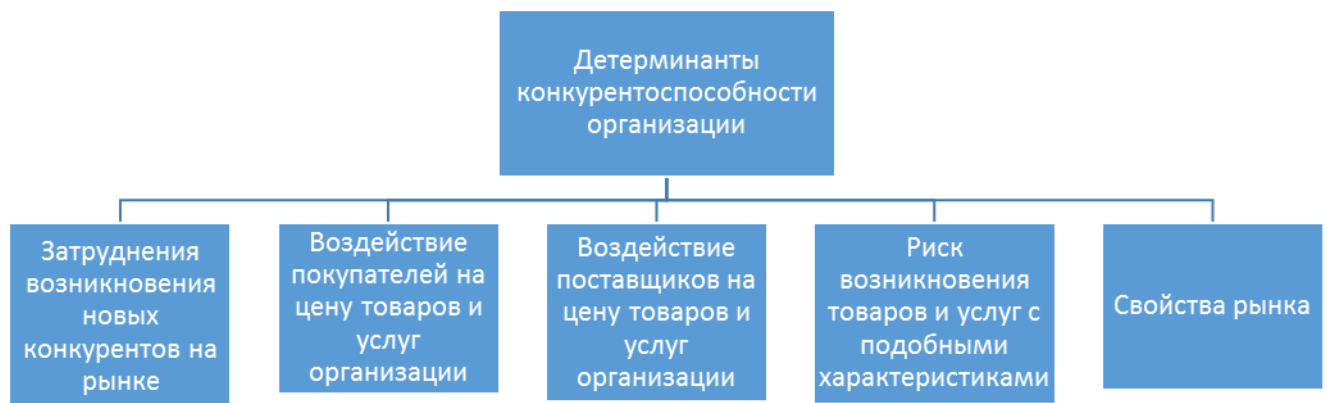


Рисунок 1 – Основные детерминанты конкурентоспособности организации по М.Портеру. Источник [1]

Затруднения возникновения новых конкурентов на рынке могут заключаться в том, что для выхода на рынок потребуются значительные вложения, например, в строительство новой фабрики, в покупку инновационных разработок, в образование сотрудников и т.д. Чем менее проницаемые затруднения, тем проще организациям, уже работающим на рынке, удержать свои конкурентные позиции при возникновении новых соперников. Затруднения возникновения новых конкурентов включают также:

- высокий уровень начального капитала для создания организации;
- пользующиеся популярностью бренды уже работающих на рынке фирм;
- ограничения в использовании эффективных каналов сбыта продукции.

Воздействие покупателей на цену товаров и услуг организации ощутимо, если самих покупателей относительно немного по сравнению с продавцами. В итоге первые имеют возможность влиять на цену продукции вторых. Если покупатель один (государство), то его позиция становится монопольной или точнее монополистической,

что нивелирует конкурентные преимущества продавцов. В настоящее время в формировании цен на продукцию значительная доля влияния принадлежит большим розничным сетям. В то же время появление и развитие on-line торговли способствует увеличению влияния покупателей на цену, поскольку рынок приобретает прозрачность, сведения о цене предложения находятся в свободном доступе, а для их получения не нужны значительные вложения. Организация-продавец стремится ограничить влияние покупателей на установление цены на товары, которые она продает, и усилить его для товаров своих конкурентов. Источниками влияния покупателей на установление цены на товар являются:

- объединение потребителей определенного товара;
- высокие объемы покупок;
- превышение расходов на нахождение нового покупателя над расходами на нахождение покупателем другого продавца;
- высокая вероятность покупки заказчиком самой фирмы-продавца;
- появление на рынке товаров с аналогичными характеристиками;
- высокая популярность бренда компании и значительная эмоциональная лояльность покупателей к нему.

Воздействие поставщиков на цену товаров и услуг организации имеет место, когда поставщиков относительно немного, что позволяет выставить свои условия поставки. В случае если поставщик один, его позиция становится монопольной на рынке. Организация, стремясь укрепить свое конкурентное положение, предпринимает меры по снижению воздействия поставщика на цены своих товаров и укреплению этого воздействия для других компаний. Источники воздействия поставщиков на цены товаров фирм следующие:

- объединение поставщиков;
- масштабы деятельности поставщика;
- превышение расходов на нахождение нового поставщика над расходами на нахождение покупателя;
- доля закупок в расходах;
- высокая вероятность покупки поставщиком фирмы-покупателя.

Риск появления товаров с аналогичными свойствами товаров предусматривает возможность их превосходства по качеству или цене. Компании, изготавливающие и продающие товары или предоставляющие услуги, стремятся уменьшить риски

появления заменителей для своей продукции и в увеличении такого риска для конкурентов.

Важно подчеркнуть, что свойства рынка также определяют конкурентную позицию фирмы на рынке. Если на рынке функционирует большое количество подобных организаций, то это ослабляет конкурентную позицию отдельных фирм. Если рынок является олигополистическим, это значительно укрепляет конкурентное положение компании.

Подчас уменьшение воздействия поставщиков и покупателей на цену товара компании достигается за счет активизации тех или иных компонентов интеллектуального капитала, в том числе в эффективном рыночном взаимодействии, благодаря которому создаются условия для преодоления или предотвращения монополии покупателя или продавца.

Результаты анализа исследований развития конкуренции в современных экономических условиях приводят к выводу о том, что практически любые продукция и технологии могут быть симитирована. Преимущества в материальных аспектах деятельности компании уже не имеют той силы, которой они обладали во второй половине XX века. Сегодня ключевую роль в достижении превосходства на рынке играют нематериальные активы организации: способности и навыки сотрудников, выработка и реализация инноваций, владение необходимыми сведениями о рынке, доступ к каналам сбыта и т.д.

Эффективная конкурентная стратегия организации дает ответы на вопросы, возникшие в результате выделения М.Портером детерминантов конкурентоспособности компании:

- Каким способом компания может ограничить воздействие покупателей на цену своих товаров?
- Каким образом организация может сократить воздействие власть поставщиков на цену своих товаров?
- Как фирма может предотвратить появление на рынке продукции со свойствами, аналогичными свойствам своей продукции?
- Как компания может препятствовать возникновению новых конкурентов на рынке?
- Как организация может ограничить конкуренцию в своей нише?

Решения данных вопросов становятся точкой отсчета для формирования конкурентной стратегии любой компании в любой сфере деятельности. Особенности сферы деятельности или организации обуславливают вес той или иной детерминанты конкурентоспособности.

В развитие концепции М.Портера о факторах конкурентоспособности компании в работах Г.Хэмела и К. Прахалада была разработана и предложена теория цепочки создания стоимости и выработки центральной компетенции организации [2]. Цепочка стоимости предусматривает увеличение стоимости на всех этапах изготовления и использования товара или услуги. Она объединяет разработку идеи нового товара или услуги, создание и испытание новой продукции, его изготовление в промышленных масштабах, его продвижение и реализацию, обслуживание, его применение и утилизацию. Аналогичные этапы проходят и услуги. Нередко цепочка стоимости бывает усеченной, например, охватывает такие этапы, как закупка сырья – изготовление заготовки – создание промежуточного продукта – производство конечного товара – предоставление сервиса – переработку. Каждый этап цепочки стоимости являются основными компонентами формирования добавленной стоимости. Одновременно человеческий капитал, информационные технологии, дополнительные услуги компании включаются в данный процесс.

Такой подход позволяет выстраивать конкурентные преимущества и укреплять конкурентную позицию организации, определяя направления развития компании, создающие наибольшую добавленную стоимость. Данные направления развития становятся источниками конкурентоспособности для фирмы. Все аспекты деятельности организации в цепочке создания стоимости представляются как услуги, воспроизводимые собственными силами или приобретаемые в случае необходимости. Для выработки центральной компетенции компании необходимо выявить факторы развития конкурентных преимуществ по всем направлениям деятельности и выделить действенные конкурентные преимущества.

Для развития центральной компетенции организации необходимо обозначить области, в которых она может достичь наибольших успехов. Ключевые ресурсы компании необходимо вкладывать в те области, которые при должном внимании и развитии могут стать основой конкурентоспособности и центральной компетенцией. В данном случае укрепление конкурентной позиции фирмы осуществляется благодаря

тому, что она выстраивает центральную компетенцию и охраняет посредством создания затруднений для новых соперников.

Центральная компетенция организации может опираться на физические и нематериальные активы. И те, и другие должны быть единственными в своем роде, другими словами, в данном случае имеет место эксклюзивное владение ими данной фирмой и их недоступность для других фирм. Сегодня источником центральной компетенции в основном являются умения персонала, умелая организация потоков информации, финансов и др., доверительные отношения с заинтересованными сторонами, достижение слаженности взаимодействия всех отделов компании, сотрудничество с покупателями.

Анализ результатов современных исследований в области конкурентоспособности показал, что наибольшая устойчивость отмечается в отношении тех конкурентных преимуществ, которые не поддаются имитированию. Примером в данном случае являются разные элементы коллективных неявных знаний: благожелательная обстановка в рабочем коллективе, навыки командной работы, эффективная организация генерирования и реализации инноваций в организации. В одной из своих книг Г.Хэмел пишет, что сотрудники компании могут производить наибольшую ценность только, если они привержены целям своей компании, страстны по отношению к своей работе, увлечены своим делом [5]. В стратегии укрепления конкурентной позиции фирмы обозначается, обладает ли организация уникальными активами и характеристиками и можно ли их симитировать, является ли ее превосходство на рынке долгосрочным и как сильно оно зависит от внешних обстоятельств. В стратегии также обозначаются направления деятельности, требующие особого внимания в целях их охраны от посягательств конкурентов, реализация стратегического взаимодействия с фирмами-поставщиками услуг и комплектующих.

Среди иностранных и российских организаций довольно часто встречаются те, которые свою деятельность выстраивают на основе центральной компетенции. Одним из примеров является фирма Найк выпускающую широко популярную спортивную одежду и обувь. Основные направления ее деятельности охватывают исследовательский работы, дизайн и реализация продукции, что очерчивает ее центральную компетенцию. В данных областях компания имеет превосходство над конкурентами. В изготовлении продукции организация не обладает превосходством над другими подобными фирмами. В связи с этим она стала заниматься этим

направлением, а передала его на аутсорсинг. Ее продукция изготавливается на предприятиях ее партнеров. Продвижением своей продукции компания Найк также не занимается. Эту деятельность осуществляет компания W&K, являющаяся профи в данной сфере. В то же время уровень выпуска продукции Найк вырос до двадцати миллиардов в год.

То же самое происходит в других сферах. Компания Боинг передала изготовление авиационно-технического оборудования своим партнерам. Обеспечение питанием для авиакомпаний осуществляют компании аналогичные Мэриотт. Переработкой сведений для крупных компаний, например, таких, как Кодак, Эксон, Мерил Линч, Форд занимаются системные интеграторы. У Эпл нет своих производств компонентов для компьютеров и телефонов, ее непосредственное поле деятельности включает только исследовательские работы, маркетинг и сервис.

Таким образом, конкурентные преимущества в современном мире могут происходить из различных источников. Они могут появиться не только благодаря освоению новой технологии изготовления, но и благодаря уникальному маркетинговому подходу, обслуживанию, организации исследований, нововведениям в управлении и т.д. Так, конкурентные преимущества многих фармацевтических компаний опирается на продвижение привлекательного образа компании и фиксировании его в сознании потребителей, организации сбыта и исследовательской работы. Большая часть затрат и стоимости продукции этих фирм идет на исследовательские разработки, получение патентов, проверку новых товаров, организацию сбыта. Довольно часто фармацевтические компании не занимаются изготовлением продукции, так как данная деятельность не является их центральной компетенцией.

Нередко конкурентное преимущество компании основывается на развитии отношений с потребителями. Фирма Procter & Gamble, например, выстроила систему обратной связи, с помощью которой ее покупатели доносят свои претензии, предпочтения до самой компании. Сейчас функционирует горячая линия, благодаря которой любой клиент компании может бесплатно связаться с ней и передать информацию о ее продукции. Ежегодно осуществляется и перерабатывается около 1 млн. звонков, что позволяет своевременно выявлять и решать затруднения потребителей, изменения в их потребностях и т.д. В основу конкурентоспособности компании закладываются базы данных, в которых хранится информация о

предпочтения клиентов, системы получения данных о качестве продукции, ее применение в исследовательских разработках и производстве.

Немного иная ситуация сложилась в развитии центральной компетенции у другой компании из другой отрасли – Readers Digest, занимающейся дистрибуцией СМИ, кассет и дисков с музыкой и фильмами. Фирма накапливает, анализирует и хранит сведения о десятках миллионов семей, обо всех их приобретениях и данные об отмене покупок с конца 60-х гг. XX века. База данных о клиентах обеспечивает организации лидерство в своей деятельности и ограждает ее от посягательств конкурентов. Для создания аналогичной базы данных потребуется немало усилий, финансов и времени.

Значительный интерес вызывают современные представления о сущности конкурентных преимуществ и их источниках, которые описываются в работах таких авторов, как П.Дракер, Т.Питерс, Р.Уотермен, Р.Кантер, Г.Хэмел [5, 6, 7, 8, 9, 10].

Многие исследования теории и практики управления описывают источники конкурентных преимуществ. В трудах П.Дракера рассматриваются вопросы развития конкурентных преимуществ компаний в современных условиях. При этом в качестве фундамента конкурентоспособности организаций выделяются следующие принципы политики перемен:

- перестать жить предыдущими успехами;
- методично обновлять старые технологии и производства;
- непрерывно развивать технологии и организацию;
- обеспечивать постоянство перемен через непрерывные нововведения;
- реализовывать пробные проекты;
- поддержка информационного обеспечения и мотивации труда [8, с. 105-129].

Важно отметить, что если ранее в исследованиях теории и практики управления термин конкурентоспособность в основном связывался с продукцией и коммерческими предприятиями, то теперь речь все чаще идет о конкурентоспособности стран, регионов, городов и некоммерческих организаций.

Конкуренция товаров и услуг коммерческих организаций происходит по качеству, стоимости и сервису. Компании конкурируют друг с другом по цене и качеству товаров, через занятие своей ниши, создавая себе монопольное положение. Конкуренция между городами, регионами и странами осуществляется по

привлекательности условий, которые они создают для бизнеса, инвесторов, жителей, туристов и других заинтересованных сторон.

Анализ практики компаний позволил сделать вывод о том, что выбор организацией определенной рыночной ниши часто связан с наличием у нее уникальных технологий, которые она непрерывно развивает. Конкурентоспособность часто опирается на дифференциацию товаров, услуг фирмы или ее специализацию в определенной области. В то же время авторы все чаще находят подтверждение тому, что конкурентные преимущества организаций задаются способностями их работников и мастерски внедренными в их деятельность информационными технологиями. Фундаментом конкурентоспособности являются не столько физические активы компаний, сколько нематериальный капитал: доверительные отношения с потребителями, взаимодействия внутри компании и с заинтересованными сторонами, патенты, умения персонала, организация сервиса, знание рынка.

Таким образом, исследование сущности конкурентоспособности организации позволило сделать следующие выводы.

Конкуренция представляет собой создание и развитие компанией своих конкурентных преимуществ для достижения успеха и осуществления иных целей в борьбе с конкурентами за реализацию потребностей своих клиентов.

Факторы конкурентоспособности организации тесно переплетаются с интеллектуальным капиталом и инновациями, которые становятся источником новых конкурентных преимуществ. Необходимость инноваций связана с:

- постоянным развитием технологий. Те организации, которые остановились на применении старых технологий, сложнее перестроиться на современные. Организации, осваивающие новые технологии с самого начала, осуществить это намного легче;
- постоянно меняющимися потребностями покупателей;
- появлением новых сфер деятельности;
- переменами в стоимости ресурсов, задействованных в создании товаров;
- ускорением сдвигов в государственной экономической политике.

Факторами конкурентоспособности организации в современных условиях являются:

- затруднения возникновения новых конкурентов на рынке;
- воздействие покупателей на цену товаров и услуг организации;

- воздействие поставщиков на цену товаров и услуг организации;
- риск возникновения товаров и услуг с подобными характеристиками;
- свойства рынка: поведение организаций на рынке, структура отрасли, характеристики спроса.

Укрепление конкурентоспособности организации осуществляется благодаря развитию ее центральной компетенции, формированию ее превосходства над конкурентами, созданию дополнительных барьеров для новых конкурентов. Все это возможно только, если центральным направлением развития компании является развитие ее интеллектуального капитала.

1.2 Конкурентоспособность социально-экономических систем в современном мире

Стремительность перемен в различных сферах жизни населения стран, регионов и городов влечет изменение представления об их конкурентоспособности. В качестве ключевого источника последней в прежние времена воспринималась зрелая промышленность, наличие природных и производственных ресурсов. Вместе с тем сегодня эти параметры уже не гарантируют преимущества так, как это происходило еще в 80-х годах XX века. Чтобы определить, что в современных условиях является источником конкурентоспособности стран и регионов, необходимо проанализировать и сравнить источники конкурентоспособности экономически преуспевающих государств, их регионов и регионов нашей страны. Фундаментом конкурентоспособности богатейших государств, выделяющихся наибольшим валовым национальным доходом (ВНД) на душу населения, обычно считались отдельные индустриальные отрасли, в том числе отрасли экономики, предоставляющие услуги населению. В данный момент в развитии территориальных конкурентных преимуществ отмечается повышение значения институциональных аспектов, среди них адаптивность и практически мгновенное формирование новых источников конкурентоспособности.

Данные факторы опираются на диверсифицированную экономику, наличие критической массы высококвалифицированных кадров и освоение новых индустрий. Диверсифицированная экономика отличается многоотраслевым строением, способствующим мгновенному и эффективному направлению вложений в новые индустрии для формирования новых источников конкурентоспособности. Она характерна для основных экономически развитых стран мира, среди которых

Швейцария, Люксембург, США, Швеция, Нидерланды, Германия, Австрия, Канада, Бельгия, Великобритания, Япония (табл.1). Обеспечение наличия критической массы высококвалифицированных кадров предусматривает развитие профессионального образования и индивидуальных навыков работников. Значимыми достижениями с этой точки зрения отличаются такие страны, как Швейцария, Люксембург, США, Швеция, Нидерланды, Германия, Дания, Австрия, Канада, Бельгия, Япония. Овладение новыми направлениями деятельности предусматривает продвижение в развитии новых индустрий как, например, формирование телекоммуникационных сетей или внедрение информационных технологий и другие. Эта сфера стала источником конкурентных преимуществ Сингапура, Швейцарии, США, Германии, Дании, Австрии, Канады, Бельгии, Финляндии, Ирландии, Японии.

Вместе с тем исследование источников конкурентоспособности субъектов РФ, валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения которых в 2013 году был выше среднерегионального значения по стране, позволило сделать вывод о том, что лишь некоторые регионы нашей страны соответствуют данной тенденции увеличения роли институциональных факторов (адаптивность и мгновенное формирование новых конкурентных преимуществ) и выстраивают диверсифицированную экономику, возвращают и привлекают высококвалифицированные кадры, осваивают новые индустрии (табл. 2).

Таблица 1 – Источники конкурентоспособности экономически развитых стран мира [11]

Страны	ВНД* на душу нас., \$	Источники конкурентоспособности
Сингапур	76 860	Благоприятный инвестиционный климат, высококонкурентная среда, ведущие места в рейтингах экономической свободы, высокообразованное и дисциплинированное население, высокий уровень благосостояния.
Норвегия	66 520	3/4 общих запасов и месторождений нефти и половина всех запасов газа в Западной Европе. Производство электроэнергии, обеспечиваемое за счет гидроэлектростанций. Электрометаллургия, опирающаяся на широкое использование дешевой гидроэнергии. Производство алюминия. Целлюлозно-бумажная промышленность.
Швейцария	59 210	Высококвалифицированная рабочая сила, надёжная сфера услуг. Производство высокотехнологичной продукции. Микроэлектроника, биотехнологическая, электротехническая и фармацевтическая промышленность, банковский сектор.
Люксембург	57 420	Диверсифицированная экономика, развитая сфера услуг, в т. ч. банковское дело, создание телекоммуникационных сетей и производство аудио- и видеотехники; человеческий капитал.
Гонконг	54 270	Крупнейший финансовый центр Азии и важнейший торгово-транспортный узел Южного Китая. Высокий уровень защиты инвестиций, минимальные ограничения в торговле и перемещении капиталов.
США	53 750	Крупнейшая, диверсифицированная экономика. Высокий уровень технического развития производства и других сфер хозяйства. Научные исследования, сфера услуг. Ведущий производитель программного обеспечения. Развитая система высшего образования, особенно в области высоких технологий. Широкое распространение американской культуры в мире. Крупнейший в мире экспортер товаров. Квалифицированный персонал.
Швеция	46 680	Высокий уровень инноваций, высокоразвитая и постоянно модернизируемая инфраструктура, отличное состояние техники, хорошо образованный персонал, владеющий английским языком. Фирмы с мировой известностью — Oriflame, Saab, Scania, Volvo, Volvo Trucks, Ericsson, TELE2, Electrolux, IKEA, TetraPak, Alfa Laval, SKF.
Нидерланды	46 400	Высококвалифицированная и многоязычная рабочая сила. Пищевая промышленность, добыча и переработка нефти. Действующие во всем мире концерны типа Philips и Shell. Равные отношения между работниками и работодателями. Развитая транспортная система и дистрибьюторская инфраструктура.
Германия	45 620	Развитая инфраструктура и квалифицированная рабочая сила. Экспортная ориентированность экономики. Ведущая отрасль экономики – сфера услуг. Конкурентоспособными на мировом уровне являются индустрии машиностроения, информационные и биотехнологии, а также технологии по использованию возобновляемых источников энергии и экологически чистые технологии.

Продолжение таблицы 1

Страны	ВНД* на душу нас., \$	Источники конкурентоспособности
Дания	44 950	Сбалансированный госбюджет, стабильная валюта, низкие процентные ставки и низкий уровень инфляции. Конкурентоспособные затраты на рабочую силу и высокая производительность труда. Добыча и экспорт нефти и газа. Сильное и прибыльное производство хай-тек.
Австрия	45 450	Сильные торговые отношения со странами Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы. Широкая производственная база. Развитая химическая и нефтехимическая промышленность, производство электротехники, текстильная промышленность, деревообработка, туризм. Квалифицированная рабочая сила.
Канада	42 610	Технологически высокоразвитое индустриальное общество. Положительный торговый баланс, запасы природных ресурсов, квалифицированная рабочая сила, высокая концентрация капиталов.
Бельгия	41 240	Один из наиболее значимых производителей металлопродукции, текстиля и хай-тек. Торговля алмазами. Высокоразвитая химическая промышленность. Хорошо образованная и высокомотивированная многоязычная рабочая сила с высокой производительностью труда. Привлекательное место для американских ТНК. Хорошая водная транспортная сеть.
Финляндия	39 930	Экспорт (более 80% от общего объема производства). Развитый сектор хай-тек (мобильные телефоны, интернет-услуги). Первое место в мире по производству бумаги. Растущая инвестиционная привлекательность.
Ирландия	39 250	Крупнейший в Европе производитель цинка. Рост сферы услуг (55 % ВВП). «Кельтское экономическое чудо»: инвестирование в информационные технологии, телекоммуникации, здравоохранение и фармацевтику, международные и финансовые услуги, производство программных продуктов, электронную коммерцию.
Великобритания	38 160	Лидер европейской торговли и крупный финансовый центр. Добыча нефти и газа, машиностроение, химическая и нефтехимическая, черная металлургия, нефтепереработка. Крупный поставщик готовой промышленной продукции на мировой рынок и крупный экспортер капитала. Машиностроение, химическое и нефтехимическое, фармацевтическая, нефтеперерабатывающая промышленность, черная и цветная металлургия.
Япония	37 790	Крупные производственные мощности, несколько крупнейших производителей механических транспортных средств, электроники, станков, стали, судов, химических веществ, текстиля и пищевых продуктов. Пожизненное трудоустройство, инновационные методы управления компаниями.

*Валовой национальный доход – общая стоимость всей продукции, выпущенной в течение года в стране (ВВП), а также доходы, ввезенные жителями страны из-за рубежа, за вычетом доходов, выведенных из страны иностранными гражданами.

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности субъектов РФ с высоким ВРП на душу населения в 2013 году [12]

Субъекты РФ	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Источники конкурентоспособности
Ненецкий автономный округ (АО)	4003,4	Богатые запасы полезных ископаемых и морепродуктов. Нефтегазодобыча, пищевая промышленность, лесопиление.
Ямало-Ненецкий АО	2540,5	Запасы природного газа и нефти. Развитие транспортной структуры региона в рамках проекта «Урал промышленный – Урал полярный».
Ханты-Мансийский АО	1753,8	Добыча 56% российской нефти и 3% газа, а также россыпного золота, жильного кварца. Открыты месторождения бурого и каменного угля.
Сахалинская область	1369,0	Выдающийся ресурсно-сырьевой потенциал. Богатейшие биологические ресурсы моря, запасы углеводородного топлива. По запасам древесины область - 26-е место в России.
г. Москва	965,8	Выгодное центральное экономико-географическое положение. Крупнейший управленческий, финансовый, банковский, торговый, научный и культурный центр России. Сосредоточие офисов почти всех ведущих российских компаний. 4 свободные экономические зоны. Крупный транспортный узел. В городе сконцентрированы крупнейшие мощности строительной индустрии.
Чукотский АО	927,4	Недра богаты разнообразными полезными ископаемыми, а реки и омывающие моря – рыбой.
Тюменская область (без округов)	611,8	Выгодное географическое расположение, природно-ресурсный потенциал, устойчивый экономический рост в последние годы, рост доходов населения, высокая потребительская активность, положительная динамика естественного движения населения.
Республика Саха (Якутия)	595,8	Недра богаты минеральными ресурсами: алмазами, золотом, каменным углем, природным газом, черными, цветными и редкими металлами, оловом. По потенциальным запасам гидроресурсов, превышающих 70 ГВт, первое место в России.
Магаданская область	584,7	Месторождения полезных ископаемых (золото, полиметаллические руды), а также биологические ресурсы Охотского моря.
Республика Коми	560,0	Недра богаты минеральными ресурсами. Потенциальные запасы гидроресурсов превышают 3 ГВт. Покрытая лесом площадь составляет 29 млн. га (69% территории). Запасы древесины до 3 млрд. кубометров. Промысловые ресурсы. Развита трубопроводный транспорт.
г. Санкт-Петербург	491,4	Выгодное экономико-географическое положение, высокий интеллектуальный и профессионально-квалификационный потенциал населения. Крупнейший культурный центр, а также центр энергомашиностроения, станко-, судо- и приборостроения. Развита черная и цветная металлургия, химическая, легкая, пищевая, полиграфическая промышленность.

Субъекты РФ	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Источники конкурентоспособности
Красноярский край	441,0	Богатые запасы древесины, гидроэнергетических ресурсов, минерального топлива. Месторождения руд черных и цветных металлов, золота, природного камня, нерудных строительных материалов. Мощный и конкурентоспособный промышленный потенциал. Избыток электроэнергии, развитие энергоемких производств.
Камчатский край	410,9	Точки роста: рыбохозяйственный комплекс, добыча и переработка полезных ископаемых, въездной туризм.
Республика Татарстан	403,9	Развитая минерально-сырьевая база полезных ископаемых; плотная и насыщенная сеть финансовых и нефинансовых институтов развития.
Мурманская область	396,3	Выгодное экономико-географическое положение. Единственный в России незамерзающий порт. Недра чрезвычайно богаты полезными ископаемыми. Добываются: железные и медно-никелевые руды, слюда, апатиты и другие минералы. Баренцево море богато рыбой.
Ленинградская область	394,2	Добыча бокситов, горючих сланцев, фосфоритов, минерально-строительных материалов, торфа. На части территории действует режим свободной экономической зоны. Развитая промышленность: производства пищевых продуктов, транспортных средств и оборудования, кокса и нефтепродуктов, целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность.
Томская область	377,2	Перспективные запасы нефти, газа, торфа, древесины, сельскохозяйственные угодья, достаточными для обеспечения населения продовольствием.
Белгородская область	369,1	Развитый агропромышленный сектор и экспортно-ориентированная черная металлургия.
Свердловская область	367,3	Один из крупнейших транспортно-логистических узлов РФ; мощная диверсифицированная промышленность, высокий научный и интеллектуальный потенциал, квалифицированный человеческий капитал и ценные природные ресурсы; один из крупнейших научно-образовательных центров Российской Федерации; высокий научный потенциал и уровень образования населения.
Московская область	359,8	Высокая инфраструктурная обустроенность территории. Концентрация научно-производственных комплексов и опытно-экспериментальных производств, «наукоградов». Развитие креативных индустрий на базе старинных народных промыслов.
Хабаровский край	353,2	Относительно высокий образовательный и профессионально-квалификационный уровень населения; высокая доля (более 50 %) обрабатывающих производств; развитие ряда производств на основе модернизации основных фондов, освоения новых технологий, ввода новых мощностей; бездефицитная энергосистема; высокий потенциал развития транзитных функций.

Регионы, в которых данные процессы получили развитие и нашли отражение в стратегии их социально-экономического развития, не поощряются в достаточной мере. Субъекты РФ: Ненецкий и Чукотский автономные округа, Республики Коми и Саха (Якутия), Сахалинская, Магаданская области, Камчатский край, имеют наибольшие значения валового регионального продукта на душу населения благодаря комбинации относительно богатых запасов природных ресурсов и небольшого числа местных жителей.

Достижения других опираются на большие запасы минеральных ресурсов, их выгодное расположение в экономическом и географическом отношении и развитое промышленное производство. Данные субъекты РФ включают Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа, Белгородскую, Мурманскую, Томскую, Тюменскую области, Красноярский край.

Лишь немногочисленные Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Республика Татарстан, Ленинградская и Свердловская области, Хабаровский край характеризуются функционированием научно-производственных комплексов и опытно-экспериментальных производств, критической массы высококвалифицированных работников, что также не в полной мере позволяет идти в ногу с передовыми процессами в сфере формирования конкурентоспособности стран и регионов.

Необходимо отметить, что формирование диверсифицированной экономики, наличие критической массы высококвалифицированных кадров и освоение новых индустрий приводят к желаемому результату, только при их совместном действии. Эти же процессы отмечаются также в некоторых регионах с ВРП на душу населения ниже среднерегионального значения. Другими словами, результаты влияния обозначенных факторов в 2013 году не проявились. Барьеры для экономического развития этих регионов многочисленны, в том числе слабый интерес государственных органов власти в укреплении конкурентоспособности регионов; недостаток опыта реализации такой деятельности, дефицит знаний о том, как её осуществлять и т.д. Среди них есть регионы – «локомотивы роста», способные распространять волны социально-экономического роста другим регионам благодаря развитию своих конкурентных преимуществ. Таковыми являются Республика Башкортостан, Краснодарский, Пермский, Приморский края, Кемеровская, Нижегородская, Новосибирская, Ростовская, Самарская области (табл. 3).

Вместе с тем из обозначенных факторов наиболее часто встречаются научно-производственные комплексы и опытно-экспериментальные производства, наличие значительного количества высококвалифицированных кадров.

Таблица 3 – Источники конкурентоспособности регионов со средним ВРП на душу населения в 2013 году

Субъекты РФ	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Источники конкурентоспособности
Пермский край	339,0	Разнообразные природные ресурсы и мощный промышленный потенциал. Развитие топливной и химической отраслей на местной сырьевой базе. Специализированные научные центры и высококвалифицированные кадры обеспечивают лидирующие позиции машиностроения края в российском производстве авиационных и ракетных двигателей, топливной аппаратуры, газоперекачивающих агрегатов и газотурбинных электростанций, нефтепромыслового оборудования, аппаратуры цифровых и волоконно-оптических систем передачи информации, навигационной аппаратуры.
Самарская область	324,0	Трансграничное географическое положение, высокий транспортный потенциал; мощная двухцентровая Самарско-Тольяттинская агломерация, высокая урбанизированность региона; ресурсы углеводородного сырья, развитая инфраструктура нефтедобывающей отрасли; значительная концентрация крупных отечественных и зарубежных компаний; высокий уровень развития телекоммуникаций и связи.
Республика Башкортостан	311,7	Крупные производства топливной, химической и нефтехимической отраслей, машиностроения; высокая производственная активность агропромышленного комплекса; значительный ресурсный потенциал; крупнейший в стране топливно-энергетический и нефтехимический комплекс; развитая энергетическая база, обеспечивающая потребности республики и соседних регионов в электро- и теплоэнергии; развитые транспортные коммуникации; многопрофильный научно-образовательный комплекс.
Новосибирская область	302,0	Выгодное («узловое») транспортно-географическое положение в масштабах Западной Сибири; мощный промышленный потенциал Новосибирска; уникальный научно-образовательный комплекс.
Краснодарский край	301,4	Выгодное геополитическое расположение на стыке Европы, Азии и стран СНГ: форпост России в Азово-Черноморском бассейне. Четыре международных аэропорта. Высокий агроклиматический потенциал. Уникальный рекреационный потенциал.
Приморский край	296,3	Экономико-географическое положение – роль «восточных морских ворот» России; экономическое сотрудничество со странами АТЭС; значительный научно-образовательный потенциал; большой потенциал по развитию рыболовства.

Субъекты РФ	ВРП на душу населения, руб.	Источники конкурентоспособности
Нижегородская область	281,8	Выгодное экономико-географическое положение; развитый машиностроительный комплекс; уникальный научно-технический потенциал предприятий оборонно-промышленного комплекса, большое количество высокообразованных технических специалистов, сосредоточие высших образовательных учреждений; концентрация научно-исследовательских институтов и лабораторий для развития новых интернет-, IT- и других технологий в сфере программного обеспечения, а также нанотехнологий, технологий керамических материалов и других дисциплин, востребованных на глобальном рынке.
Челябинская область	252,1	Разнообразные природные ресурсы; развитый металлургический и машиностроительный комплекс, крупный научно-производственный потенциал, квалифицированные кадры, спрос на продукцию на внутренних и внешних рынках.
Кемеровская область	244,1	Богатейший природно-ресурсный потенциал и многоотраслевая ориентированная на экспорт тяжелая промышленность, высокая степень агломеративного расселения, способствующая опережающему характеру социального и экономического развития, богатые ландшафтным разнообразием территории (существенный туристско-рекреационный и бальнеологический потенциал области).
Ростовская область	217,3	Развитая транспортная инфраструктура; высокий природно-ресурсный потенциал; высокоразвитая промышленность; высокая доля квалифицированных специалистов; динамично формирующаяся инфраструктура финансовых, в том числе страховых, институтов.

В то же время большое количество российских регионов еще не утратили достаточно большие, аккумулированные в период существования Советского Союза, промышленные мощности. В основном это старопромышленные регионы, которые включают Вологодскую, Липецкую, Томскую, Ярославскую области. Кроме того, к ним также целесообразно отнести депрессивные регионы, среди которых Алтайский край, Амурская, Архангельская, Астраханская, Владимирская, Воронежская, Калининградская, Калужская, Кировская, Костромская, Курская, Мурманская, Новгородская, Оренбургская, Орловская, Пензенская, Псковская, Рязанская, Саратовская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Еврейская автономная область, Республики Бурятия, Марий Эл, Мордовия, Удмуртская и Чувашская Республики, Забайкальский край и другие. Так, фундамент экономики Липецкой

области – промышленное производство, которое создает 2/3 ВРП. Ключевая составляющая промышленной индустрии в данном регионе – металлургическая отрасль, составляющая примерно 60% всей выпущенной продукции. Основу хозяйства Ивановской области составляет легкая промышленность, энергетика и машиностроение, сектор государственных услуг, строительный комплекс и энергетика [13]. Вместе с тем их промышленные мощности не позволяют им достичь конкурентоспособности в привлечении компаний, инвестиций и компетентных работников, не дает возможности стать источником развития для смежных отраслей.

Конкурентные преимущества стран и регионов сегодня не могут опираться на одни и те же факторы продолжительное время. Она нуждается в быстром учете и адаптации к переменам в окружении, в мгновенном формировании новых характеристик среды; в отслеживании проявившихся в различных сферах тенденций, в быстрой реакции на них и одновременно в создании новых тенденций.

Таким образом, конкурентоспособность стран и регионов в настоящее время представляет собой отслеживание обозначившихся тенденций развития, адаптивное реагирование на перемены во внешней и внутренней среде и инициирование новых изменений. Для усиления конкурентоспособности регионов России необходимо обеспечить разработку и внедрение новых методов реализации их возможностей с помощью технологии менеджмента знаний – системы информационной поддержки аналитической деятельности. В соответствии с основными характеристиками регионов могут быть определены такие приоритеты развития, как создание инновационных предприятий с глубокой степенью переработки материалов; формирование структур, включающих всех участников кластера, защищающих их интересы и предоставляющих маркетинговые услуги; внедрение инновационных технологий в совершенствовании инфраструктуры.

1.3 Бенчмаркинг как фактор повышения конкурентоспособности российских городов

Активные процессы глобализации, усиление конкуренции между городами и непрерывные изменения в мире способствуют тому, что города становятся ключевыми компонентами мировой экономики. В города в основном стремятся финансовые и товарные потоки. Они обладают большим производственным потенциалом. В них формируются и функционируют развитые системы товарооборота, производится

основная часть валового внутреннего продукта. В городах создается и оседает основное богатство национальных экономик [14].

Города так же, как и предприятия и организации, вступают друг с другом в соревнование за ресурсы (инвестиционные, материальные, людские). Насколько тот или иной город способен привлечь ресурсы, настолько он будет конкурентоспособным. Конкурентоспособность городов – это их способность конкурировать в борьбе за те или иные ресурсы.

Конкуренция за инвестиционные ресурсы определяется условиями, которые создают города для инвесторов. В последнее время ввиду санкций и возросшей неопределенности конкурентоспособность российских городов сильно уменьшилась. В то же время это не означает, что борьба прекратилась. В новых условиях все равно продолжается соревнование городов друг с другом за инвестиционные ресурсы. Продолжается соревнование и за людские ресурсы, в первую очередь за квалифицированные кадры.

Крупные российские города в настоящее время не обеспечивают достаточных условий для качественной жизни населения, развития бизнеса и необходимой для этого инфраструктуры. Таким образом, они не могут противостоять международным конкурентам в борьбе за квалифицированных специалистов. Более благоприятные условия развитых стран направляет интеллектуальный и профессионально-квалификационный поток из российских городов за рубеж. Этот факт подтверждается различными исследованиями. Их результаты свидетельствуют о том, что к российским городам сложилось неоднозначное отношение среди граждан других стран [15, 16].

При этом конкурентоспособность городов представляет собой достижение превосходства в экономической, социальной, политической, географической сферах в процессе конкуренции как с отечественными, так и с иностранными городами, во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами.

Существует международный опыт в области формирования городской конкурентоспособности, который имеет значительную ценность для российских городов. Однако в отечественных городах не практикуется бенчмаркинг как управленческая процедура, позволяющая своевременно выявить передовой опыт и использовать его в развитии конкурентных преимуществ города.

Рассмотрим те тенденции городского развития и примеры, которые заслуживают того, чтобы они были учтены в практике городского управления отечественными

городами и их развитием. Одна из первых таких тенденций в мировой практике заключается в создании благоприятных условий для представителей креативного класса. Наиболее ярким примером задействования данного фактора сегодня является деятельность по привлечению талантливых специалистов в Сингапуре. При Правительстве этого города функционирует совет по стандартам, повышению производительности и инновациям, перед которым была поставлена цель создать на локальном уровне своеобразный «креативный класс» — слой ученых, инновационных предпринимателей, менеджеров, которые могли бы выстраивать и развивать новую экономику Сингапура [17]. В этой небольшой стране выделяются значительные средства на целенаправленное возвращение собственных научных и инженерных кадров, а также привлечение талантливых специалистов со всего мира. Руководитель данного совета Филипп Йо руководствуется в своей работе следующим положением: «Если вы хотите построить великую страну, создайте собственную армию талантов» [17]. При этом такая политика является не атрибутом роскоши для одной из богатейших стран мира, а средством для достижения мирового лидерства в создании инновационной продукции. С 2001 года реализуется специальная программа по подготовке молодых ученых, в каждого из которых вкладывается примерно один миллион долларов. Половина этой суммы направляется на оплату образования в других странах. Возвращаясь, они работают в лабораториях, ключевых компаниях страны или создают собственные. Кроме того, в Сингапур едут работать молодые талантливые ученые и из других стран, которых целенаправленно вербует данный совет по стандартам, повышению производительности и инновациям.

При этом Сингапур не может похвастаться большими свободными средствами, которые можно свободно вкладывать в кадровую политику. Как говорит Филипп Йо, приходится экономить и копить средства для данных целей.

Пока на данный момент Сингапур, можно сказать, — один из немногих городов, в котором озадачились данным вопросом. Но именно такое решение позволяет ему поддерживать свое звание интеллектуальной столицы мира и обеспечивать высокий уровень доходов страны.

Второй тенденцией связанной с развитием конкурентоспособности городов является гуманизация их среды — создание комфортных условий для жизни людей, развития детей и т.д. Об этом все чаще стали говорить специалисты и ученые [18].

В связи с этим весьма интересным является пример Лондона. Сравнительно недавно в стратегические приоритеты этого города помимо мирового финансового лидерства было включено создание городской среды комфортной для детей и молодежи. Основные меры по реализации данной цели заключаются в следующем:

- создание условий для поддержания здоровья жителей города, в том числе молодежи (обустройство городских кварталов, обеспечение доступности медицинских услуг, реализация инициатив по борьбе с курением, потреблением алкоголя и наркотиков);
- формирование условий для наиболее полной самореализации молодежи (улучшение доступа к игровым, оздоровительным и культурным мероприятиям, повышение доброжелательности к детям в местах размещения достопримечательностей, в городских учреждениях, обеспечение доступности образования);
- обеспечение безопасной социальной и физической среды;
- обеспечение возможности для молодежи осуществлять вклад в жизнь общества в формах, соответствующих их возрасту и жизненному опыту: в планирование работы игровых, оздоровительных и культурных учреждений, в разработку мероприятий по безопасности на транспорте и на дорогах города, в разработке стратегий по сокращению локального уровня преступности;
- обеспечение экономического благополучия детей (помощь и поддержка родителям, необходимая для воспитания и защиты своих детей) [19].

В данном случае производит впечатление проницательность администрации города и своевременная быстрая реализация намеченных планов. Такие условия позволяют привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов, которые приезжают и обосновываются в городе вместе со своей семьей.

С другой стороны, создавая среду комфортную для детей и молодежи, город способствует формированию эмоциональной приверженности у молодого поколения, представители которого с большой вероятностью захотят остаться и воспитывать здесь своих детей.

Вызывает уважение то, насколько быстро данное видение начало реализовываться. Уже сейчас любой человек, оказавшись в Лондоне, может в полной мере ощутить все достоинства среды, комфортной и интересной для детей.

В России, к сожалению, невозможно не только найти город с подобными условиями, нет и намека в стратегических приоритетах на подобное.

Другим примером создания комфортной среды для людей является формирование новой структуры транспортного сообщения, позволяющего людям добираться быстро и комфортно до любой точки города. В бразильском городе Куритиба решение данной задачи было найдено в развитии скоростного общественного транспорта. Вместо расширения дорог, разрушения в связи с этим ранее построенных зданий здесь было организовано «автобусное метро». Главные городские дороги были разделены на три сектора. Средний сектор был выделен для двустороннего движения автобусов-экспрессов. По крайним секторам осуществляется движение остального транспорта. Кроме того, было разработано и запущена компьютерная программа для планирования маршрутов и составления расписания. Остановки, на которых производится посадка и высадка пассажиров, были сооружены в виде специальных терминалов. Среднее время стоянки автобуса на каждой станции – около одной минуты. Небольшой промежуток между автобусами (в часы пик – одна минута), удобные автобусы, широкие двери, автоматическое управление светофорами делают перевозки пассажиров более комфортными и быстрыми. Объемы пассажироперевозок увеличились в три раза. При этом средняя скорость передвижения таких автобусов 40 км/ч, количество перевозимых пассажиров сравнимо с аналогичным показателем метро – двадцать тысяч в час. При этом затраты на строительство и эксплуатацию автобусной транспортной сети гораздо меньше, чем аналогичной сети метрополитена (примерно в сто раз) [18].

Третья тенденция – создание инновационной среды в конкурентоспособных городах, которая наряду с развитием образования и науки, созданием соответствующей инфраструктуры, привлечением квалифицированных кадров, организацией взаимодействия между всеми участниками инновационного процесса, формированием инновационного рынка, включается в себя также активное использование инноваций в управлении городом. Последнее подчас является необходимым условием для решения насущных проблем городов, например, таких, как транспортных коллапсов, недостаток доступного и комфортного жилья, сложная экологическая обстановка и т.д.

Одним из инновационных решений проблемы транспортных пробок стало создание системы муниципальной аренды авто в городах Остин (США) и Ульм (Германия). Суть данного проекта заключалась в том, что любой человек посредством

Интернета может выяснить нахождение ближайшей к нему муниципальной машины. Такие машины оборудованы терминалами, через которые пользователь авторизуется в системе. Добравшись до пункта назначения, он может спокойно оставить автомобиль, где им может воспользоваться следующий пользователь. При этом есть выбор – можно подобрать большую машину для семейной поездки или маленькую – для индивидуального передвижения [18]. Такое решение позволяет снизить количество автомобилей в городе, а также уменьшить расходы людей на покупку и содержание машин.

В настоящее время во многих странах мира также осуществляется поиск решений снижения энергозависимости городов. В связи с этим выстраиваются целые экологические районы как, например, экоквартал в пригороде Хельсинки. При его строительстве было значительно сокращено количество строительных отходов, установлены солнечные батареи, использованы эффективные утеплители. Установка домов ориентирована по сторонам света, чтобы эффективно использовать солнечную энергию для обогрева помещений. Основную часть работы и финансирование осуществили органы власти в рамках государственных экопрограмм [18].

Подобные районы и города сейчас строятся в Германии, Объединенных Арабских Эмиратах, Южной Корее, Китае. При этом активно задействуются инновационные материалы и технологии, информационно-коммуникационные технологии.

Активно используются информационно-коммуникационные технологии для развития инфраструктуры городов, например, в рамках проектов «Умный город». Суть данных проектов представляет собой выстраивание информационной системы, необходимой для центрального и быстрого управления основными компонентами инфраструктуры города; осовременивание и ремонт имеющихся инженерных сетей; аккумулирование сведений об обеспеченности города необходимыми условиями, их мгновенный анализ и вывод результатов; обнаружение новых возможностей для развития телекоммуникационных сетей и т.д. [20].

В столице одной из европейских стран Амстердаме особое внимание уделяется применению современной системы управления энергопотреблением, информирующей пользователей о количестве потребляемой ими электроэнергии (интеллектуальные счётчики и домашние системы управления энергопотреблением). В итоге затраты на электроэнергию сильно сократились.

Кроме того, в сфере дорожного обустройства была построена сеть коммуникационных центров, обеспечивающих взаимодействие передовых информационных технологий с транспортной инфраструктурой. Так, в городе Миннеаполис (США) перед возведением зданий сначала выстраивается подземное вместилище для аккумуляции дождевой воды. Она подвергается очищению, после чего используется для бытовых целей. Также используется система отслеживания положения мостов, ключевая суть которой заключается в дистанционном сборе сведений о состоянии объектов с помощью применения дорожного покрытия с использованием нанотехнологий, посылающих необходимые данные.

Еще одна тенденция, которая немало волнует умы представителей практически всех городских администраций, – формирование благоприятной среды для развития бизнеса с опорой не только на льготы, но и на возможности сетевого взаимодействия компаний между собой. Весьма показательным в данном случае является опять-таки опыт Сингапура, который, по мнению многих специалистов, является наиболее благоприятным городом для открытия и ведения бизнеса. Город отличается развитой финансовой инфраструктурой, благодаря чему в нем расположились более трех тысяч крупнейших компаний мира. В качестве факторов успеха в развитии предпринимательства в Сингапуре выделяются:

- привлекательный инвестиционный климат, обусловленный налоговыми льготами для малого бизнеса, связанного с привлечением иностранного капитала и инвестиций, отсутствием пошлины на перевод прибыли, гарантиями капиталовложений и т.д.

- значительный объем предоставляемых услуг: торговых, транспортных, коммуникационных, финансовых, туристических и т.д. В данной сфере занято подавляющая часть населения (до 70-80%). Большая доля жителей Сингапура осуществляет индивидуальную предпринимательскую деятельность, значительная часть жителей владеет акциями различных компаний. Средний класс в Сингапуре составляет до 80% от общего числа жителей [21].

- упрощенные процедуры открытия бизнеса и благоприятные условия для предпринимательской деятельности. Строгое выполнение закрепленных норм.

На государственном уровне активно поддерживают сотрудничество предприятий и их объединения в союзы, что способствует эффективному разделению

труда и увеличению продуктивности в разработке и внедрении в производство новых современных технологий и товаров.

В Сингапуре функционирует около ста сорока тысяч организаций малого и среднего бизнеса (90% всех предприятий). Малый бизнес вносит значительный вклад в экономический рост (5-6% в год) [21].

Для поддержки малого бизнеса организовано агентство «Spring», деятельность которого охватывает следующие направления:

- поддержка развития компаний малого бизнеса;
- предоставление консалтинговых, бухгалтерских, информационных услуг;
- конкретная помощь предприятиям по специфике их работы;
- контроль качества и стандартизация услуг и товаров;
- улучшение структуры предприятий малого бизнеса;
- подготовка кадров для малого бизнеса [21].

В Сингапуре реализуется множество различных программ льготного кредитования: специальные займы на выгодных условиях, страхование кредитных рисков, субсидирование. Для микропредприятий с численностью занятых не более десяти человек предлагаются специальные льготные условия кредитования. Кредитно-банковская Сингапура поддерживается и контролируется государством, что позволяет снижать кредитные ставки.

Одновременно выделяются средства из государственного бюджета Сингапура для покрытия большей части расходов на обучение и переподготовку кадров, занятых в сфере малого бизнеса. Государственные и частные учебные заведения также задействуются в реализации данной цели.

Несмотря на большое количество государственных контролирующих органов, которые следят за соблюдением норм и стандартов в различных отраслях малого бизнеса, бюрократия чиновников в стране сведена к минимуму. Контроль осуществляется преимущественно в целях мониторинга состояния малого бизнеса, предоставления помощи. При этом в Сингапуре вероятность подкупа должностного лица исключена практически на 100%. Принятие чиновником взятки или подарков неотвратимо и строго наказывается.

Заимствование передового опыта хорошо тем, что многие управленческие и организационные технологии уже разработаны и опробованы в каком-либо городе. В то же время достижения желаемых результатов в таком случае необходимо

руководствоваться следующими принципами реализации нововведений и заимствования опыта:

1. учет уровня отклонений имеющегося положения в городе от желаемого;
2. согласование изменений с имеющимися ресурсами и технологиями;
3. учет специфики культуры местного сообщества и уровня развития человеческого капитала;
4. обеспечение широкого участия всех заинтересованных сторон в обсуждении, разработке и реализации нововведений;
5. совместимость институциональных изменений, их рациональная последовательность;
6. создание промежуточных институтов, позволяющих снизить ресурсные, технологические, институциональные барьеры;
7. предотвращение перераспределительной деятельности;
8. формирование ожиданий, стимулирующих нововведения;
9. компенсация потерь основным группам экономических агентов;
10. сочетание с политикой стимулирования экономического роста [22, с. 234].

Прежде всего, требуется определить, насколько имеющееся положение в городе отличается от желаемого. Чем меньше разница между имеющимся и желаемым положением, тем больше оснований для быстрых нововведений и меньше необходимость в промежуточных стадиях.

Осуществляемые нововведения должны согласовываться с имеющимися ресурсами и технологиями. Проводить слишком много изменений одновременно достаточно сложно. Слишком высокие темп и значительный масштаб нововведений с большой вероятностью приведет к снижению благосостояния населения. Используемые технологии также должны соответствовать реализуемым нововведениям.

Необходимо учитывать специфику культуры местного сообщества и уровень развития человеческого капитала. Осуществляя нововведения в социальной сфере, без учета уровня патерналистских ожиданий не обойтись. Игнорирование интересов местного сообщества с большой долей вероятности приведет к противодействию изменениям и, следовательно, к их неэффективности. Высокий уровень доверия в самом обществе, к государственным и муниципальным органам власти предпринимателей является ключевым фактором для успешной реализации любого нововведения. Попытки перенести опыт другого города в неподготовленную среду

закончатся неудачей. Слабое доверие внутри российского общества сказывается на необходимости постоянно увеличивать контрольные звенья в структуре управления. Недоверие людей закону способствует тому, что поведение, отклоняющееся от нормы, становится общепринятым. Одним из примеров этого является разрастание теневой экономики. Необходимо учитывать институциональную основу, преобладающую в среде города, при выборе направлений нововведений.

Необходимо обеспечить широкое участие всех заинтересованных сторон в обсуждении, разработке и реализации нововведений. С одной стороны, задействование коллективного разума позволяет найти подчас наиболее эффективное решение. С другой стороны, такой подход к поиску путей развития города позволяет обеспечить поддержку со стороны стейкхолдеров.

Одним из ключевых условий успешности нововведений является совместимость институциональных изменений, их рациональная последовательность. Одни институты являются предпосылкой для нормального функционирования других. Необходимо отслеживать и соблюдать совместимость осуществляемых нововведений и уже функционирующих институтов. Необходимо учитывать связи между институтами при разработке последовательности изменений.

Для успешного осуществления нововведений требуется предусматривать создание промежуточных институтов, позволяющих снизить ресурсные, технологические, институциональные барьеры. При этом промежуточные институты должны стать предпосылками для реализации конечной цели.

В процессе изменений необходимо предусматривать меры по предотвращению перераспределительной деятельности. Любые изменения приводят к трансформации поля возможностей для хозяйствующих субъектов. Борьба за ресурсы отвлекает людей и организации от создания новой стоимости и влечет за собой создание институциональных ловушек. Увеличивается доля теневого сектора, растут коррупция, преступность. Изменения необходимо спроектировать так, чтобы сдерживать процессы перераспределения. Адекватный государственный контроль, правильный выбор темпа и последовательности перемен, налогообложение, обеспечивающее изъятие переходной ренты, компенсация потерь ведет к ослаблению стимулов к формированию лобби, препятствующего нововведениям.

Еще одним ключевым условием успеха нововведений является формирование соответствующих ожиданий посредством создания стимулов, способствующих

снижению сопротивления нововведениям или их поддержки. Реализуемость стратегии развития обусловлена созданием спроса на дальнейшие изменения, формируя соответствующие ожидания.

Кроме того, эффективность нововведений во многом обеспечивается своевременной и справедливой компенсацией потерь проигравшим сторонам. Проигравшие даже в меньшинстве могут создать значительные барьеры для изменений.

Также необходимо, чтобы реализуемые нововведения сопровождалось ростом благополучия населения. Рост экономического благополучия коррелирует с качеством институтов. Развитие институтов связано с улучшением массовой культуры, необходимым условием которого является рост благосостояния. Низкий уровень жизни приводит к избыточной перераспределительной активности, выстраивающей барьеры для развития институтов. Некачественные институты снижают рост, фиксируя низкий уровень благосостояния. Выход из данного замкнутого круга возможен посредством активной государственной политики стимулирования экономического роста.

Таким образом, изучение тенденций формирования конкурентоспособности городов позволило сделать следующие выводы:

Города становятся ключевыми центрами влияния на социально-экономическое развитие всей мировой экономики. В то же время в мировой практике формирования конкурентоспособности городов набирают силу такие тенденции, как осуществление деятельности по привлечению талантливых специалистов, формирование среды, благоприятной для жителей, использование инноваций в управлении городами, создание благоприятных условий для развития бизнеса. Бенчмаркинг, предусматривающий изучение, использование передового опыта в данных направлениях, выработку собственных решений в данной области, позволяет городу сформировать конкурентные преимущества и обрести сильную конкурентную позицию среди других городов на международном уровне. Вместе с тем, в заимствовании передового опыта необходимо опираться на такие принципы, как согласование изменений с имеющимися ресурсами, учет специфики культуры местного сообщества, обеспечение широкого участия всех заинтересованных сторон в обсуждении, разработке и реализации нововведений, совместимость институциональных изменений, снижение ресурсных, технологических, институциональных барьеров, формирование ожиданий, стимулирующих нововведения.

2 Особенности влияния современных факторов конкурентоспособности на социально-экономическое развитие регионов, городов и организаций

2.1 Особенности формирования конкурентоспособности российских регионов

На современном этапе теме формирования конкурентоспособности регионов нашей страны отдается приоритет в научных исследованиях и в докладах высших государственных служащих. Одновременно проводятся дискуссии относительно того, целесообразно ли отечественным регионам опираться в решении этой задачи на опыт регионов других стран или все же уделить первостепенное значение специфике регионального развития нашей страны.

Единственно правильного ответа на этот вопрос не существует. С точки зрения заимствования опыта проведения экономических реформ, в том числе в региональном развитии, есть как позитивный опыт (например, Япония, Южная Корея, Тайвань), так и безуспешный (Восточная Европа и экс-республики СССР и многие другие). В то же время, необходимо согласиться с точкой зрения, выдвинутой некоторыми исследователями, которые утверждают, что решение заключается не столько в использовании или неиспользовании опыта других регионов, сколько в готовности системы к институциональной экономической трансформации [22, с. 9].

По этой причине весомую роль в разработке данного вопроса играет теория взращивания институтов, выдвинутая российскими исследователями. Ее главный смысл состоит в том, что институциональная перестройка нуждается в непрерывном отслеживании ситуации и ее корректировке, инвестициях в течение длительного срока с опорой на продуманные и адаптируемые к переменам в среде программы. Разработчики данной теории рассматривают институциональные преобразования как операцию по вживлению новой материи к живой социальной материи. При этом требуются непрерывный мониторинг и уход, в том числе создание условий для предупреждения отвержения или ее перерождения [23].

Также в обсуждении нуждаются вопросы, заключающиеся в том, в какой мере отечественные регионы готовы воспринимать опыт зарубежных и российских регионов по развитию конкурентных преимуществ, намечающиеся мировые процессы в данной сфере, и имеется ли в региональном управлении заинтересованность в формировании уникальных конкурентных преимуществ. В то же время обе стороны дополняют и поддерживают друг друга.

Решение данных вопросов во многом лежит в исследовании практики бенчмаркинга, анализа и применения в государственном управлении регионами успешного опыта с опорой на местную специфику, а также того, каким образом осуществляется обучение государственных служащих. Одновременно ценной является информация как об использовании эффективных мер и опыта формирования конкурентоспособности других регионов, так и о государственной поддержке применения бенчмаркинга компаниями в своей деятельности.

Публикации со сведениями о такой практике в государственном управлении российскими регионами издаются [24], но редко и не систематически и не дает возможности подвести итог о том, что она осуществляется на постоянной основе. Вместе с тем такая деятельность в регионах других стран получает всестороннее освещение в соответствующей литературе [25, 26]. Поэтому целесообразно раскрыть данную тему через рассмотрение иных вопросов, связанных с ней, одним из которых является включенность регионов в деятельность межрегиональных ассоциаций.

Сегодня функционирует примерно девять межрегиональных ассоциаций экономического взаимодействия, включающих все субъекты РФ. Также большая часть регионов России является участниками международных региональных союзов, среди которых Арктический совет, нацеленный на решение задачи сохранения окружающей среды и создания условий для стабильного развития северных районов, Парламентская конференция Балтийского моря и т.д. Включенность в межрегиональные союзы способствует обмену опытом в формировании конкурентоспособности. Вместе с тем свидетельств об активном обмене опытом отечественными регионами в рамках ассоциаций не наблюдаются.

Иной аспект рассматриваемой темы заключается в наличии инновационной восприимчивости – расположение к нововведениям, умение их находить и воплощать. Её развитию содействуют такие предпосылки:

- 1) черты ключевых субъектов регионального управления (органов государственной власти, регионального сообщества, компаний и др.), настраивающие на инновации: доступность для новых идей, предрасположенность к новым открытиям, способность отстаивать свою позицию, адаптивность, спокойное отношение к другим людям и точкам зрения и т.д.;

- 2) обладание инновационными возможностями, включающие умения и навыки создания, реализации и передачи новшеств, административные ресурсы, задающие

вектор нововведениям, а также материальные, денежные, человеческие и иные ресурсы;

3) диверсифицированная экономика региона, воплощающая многогранно развивающуюся хозяйственную систему, способствующей мгновенному и адаптивному регулированию движения ресурсов для формирования региональной конкурентоспособности;

4) зрелая финансовая инфраструктура, предусматривающая применение средств поддержки и активизации генерирования и реализации инноваций;

5) динамичное сотрудничество научно-исследовательских, образовательных учреждений и бизнеса, создающее основу для солидарного проведения научных и иных исследований, обнаруживать способы реализации потребностей компаний в нововведениях и компетентных сотрудниках;

6) содействие реализации инновационных проектов местными жителями, основанное на реализации ожиданий всех стейкхолдеров в развитии региона и их активное задействование в региональном управлении.

В основной части исследований, посвящённых данной проблематике, инновационная восприимчивость раскрывается с точки зрения формирования среды для реализации инноваций, генерируемых внутри региона [27, 28]. Однако целесообразно также выделить и внешнюю инновационную восприимчивость, состоящую в принятии новых идей и опыта, приходящих из вне (рис.2).

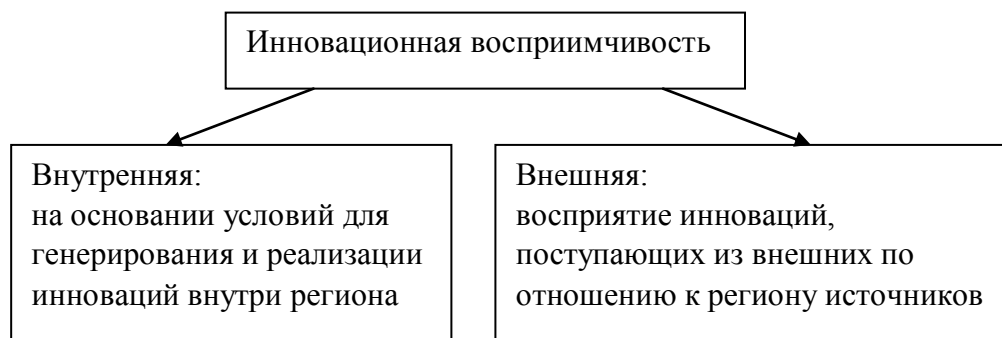


Рис. 2 – Составляющие инновационной восприимчивости региона [29, с. 112]

Внутренняя составляющая инновационной восприимчивости регионов отражается следующими параметрами:

- процент ученых, исследователей в общем количестве занятых;
- доля компаний, осуществляющих инновации, среди всех организаций;
- процент основных фондов исследований в общем объеме расходов на них;

- издержки на технологические нововведения в процентах к ВРП;
- внутренние расходы на исследования в процентах к ВРП;
- процент инновационной продукции в ВРП;
- доля экономически активного населения в общей его численности;
- законодательство;
- развитие инфраструктуры [27].

Вторая составляющая инновационной восприимчивости заключается в перенятии прогрессивного опыта активно развивающихся регионов или нововведений, приходящих от внешних организаций, работающих в данной сфере, среди которых агентства регионального развития. Развитие той и другой составляющих инновационной восприимчивости содействует постоянной выработке, реализации инноваций и усилению региональной конкурентоспособности.

Вместе с тем при рассмотрении данной темы необходимо более подробно остановиться на индикаторах инновационной восприимчивости, показывающие целенаправленные меры органов государственного управления по формированию региональной конкурентоспособности, опирающейся на активизацию инноваций. Данные меры включают в себя разработку и принятие нормативных актов, координирующих инновационную деятельность, а также развитие соответствующей её инфраструктуры.

Анализ законодательства субъектов РФ показал, что практически во всех регионах России приняты законы, координирующие данное направление. В некоторых регионах пока не успели принять такие нормативные акты составляют Республика Калмыкия, Курская, Псковская, Ярославская области, Ненецкий и Чукотский автономные округа. Особенно выделяются те регионы, законодательство которых помимо обозначения основных аспектов инновационной политики включают в себя прояснение дополнительных вопросов. Это Москва и Санкт-Петербург, Республики Башкортостан, Дагестан, Воронежская, Иркутская, Кемеровская, Свердловская, Челябинская области. Их законодательство помимо закона об основах инновационной политики охватывает нормативные акты, координирующие реализацию государственных целевых программ в этой сфере, обеспечение инноваций денежными средствами, выстраивание и работу особых экономических зон (ОЭЗ).

Инновационная восприимчивость достигается при совместном действии эффективного законодательства в этой сфере с наличием необходимой

инфраструктуры. Высокое сосредоточие инновационной инфраструктуры обеспечивает активизацию инновационной деятельности. Регионы, выделяющиеся по данному параметру, включают в себя Москву, Московскую область, Республику Татарстан, Санкт-Петербург, Свердловскую, Томскую, Воронежскую, Ростовскую, Нижегородскую области (табл. 4).

Таблица 4 – Субъекты РФ с наиболее высоким уровнем обеспеченности инновационной инфраструктуры [30]

Субъекты РФ	Количество организаций инновационной инфраструктуры
Москва	80
Московская область	44
Республика Татарстан	44
Санкт-Петербург	41
Свердловская область	26
Томская область	25
Воронежская область	12
Ростовская область	17
Нижегородская область	15

В то же время, в соответствии с выводами отечественных специалистов, инновационная деятельность не является сегодня основной движущей силой в развитии конкурентных преимуществ регионов России. Выделяются следующие барьеры развития инновационной деятельности:

- перманентная склонность к уменьшению инновационной энергичности в индустрии основной части отечественных регионов;
- заторможенное образование каналов финансового обеспечения инновационных проектов в компаниях;
- неактивное участие государственных органов управления в финансовом обеспечении научных исследований, разработок и реализации их итогов (до 10 процентов);
- неэффективные налоговые и другие стимулы для компаний, осуществляющих инновационную деятельность;
- дороговизна для основной части компаний банковских кредитов на реализацию нововведений;
- нехватка своих активов у компаний;
- неэффективность нормативной базы в области обеспечения инвесторов гарантиями, защиты авторского права;

- неупорядоченность взаимодействия компаний с исследовательскими центрами и венчурными организациями [31, с. 149-152.].

Данное утверждение подкрепляется инновационным профилем, сформированным рейтинговым агентством «Эксперт РА» [32], согласно которому наша страна добилась высоких результатов по таким параметрам, как доля патентов, подготавливаемых за счёт иностранных грантов; процент исследовательских проектов, реализуемых с участием зарубежных организаций; численность ученых на 1000 занятых; процент исследователей, получивших научные степени по естественным и инженерным специальностям в общем числе ученых со степенями; удельный вес взрослых граждан с высшим образованием. Вместе с тем отмечается серьезное отставание нашей страны от экономически преуспевающих государств по таким параметрам: доля совокупных расходов на научные исследования в ВВП; процент совокупных расходов на научные исследования за счет средств предприятий; число патентов признанных на международном уровне; число исследовательских публикаций на миллион жителей; процент организаций, изготавливающих инновационные товары и предоставляющие инновационные услуги среди всех организаций; процент организаций, реализующих инновации в области менеджмента среди всей совокупности организаций.

Таким образом, ключевые сферы роста региональной инновационной восприимчивости охватывают совершенствование инновационной инфраструктуры; применение современных методов управления инновационной деятельностью; выстраивание системы выработки новых идей; финансовое обеспечение инновационных проектов; меры поддержки инновационной деятельности.

Одновременно выделяются две особенности российских регионов, способные стать фундаментом для их конкурентоспособности – это оживление процесса развития территорий с высоким инновационным потенциалом и эффективное осуществление научных исследований [33, с.153]. В поддержку первого фактора говорит то, что сегодня в нашей стране функционирует примерно семьдесят городов, имеющих развитую научно-техническую базу (рис. 3).

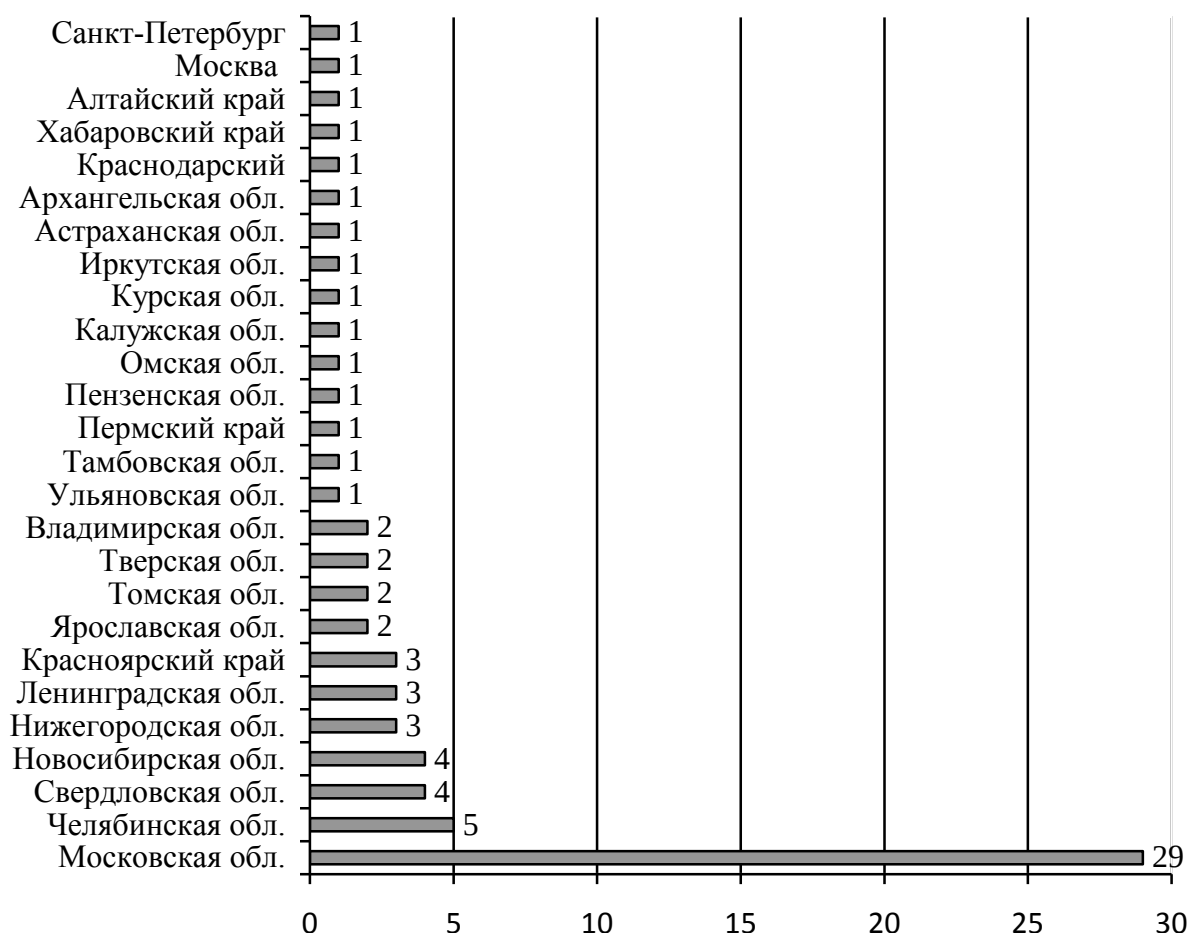


Рис. 3 – Расположение городов с развитой научно-технической базой по российским регионам [34]

Среди них наукоградами, в соответствии с ФЗ «О статусе наукограда», являются города Бийск, расположенный в Алтайском крае, Обнинск – в Калужской области, Дубна, Жуковский, Королёв, Пущино, Реутов, Троицк, Фрязино, Черноголовка, Протвино – в Московской области; Кольцово – в Новосибирской области, Петергоф – в Санкт-Петербурге, Мичуринск – в Тамбовской области. Следовательно, в основном города с развитой научно-технической базой размещены в районах Центральной части страны, Сибири и Урала.

Другая предпосылка формирования конкурентоспособности регионов нашей страны заключается в том, что, невзирая на слабую обеспеченность научных разработок финансами (1,4 % от ВВП в 2012 году [13, 35], тогда как в США данный индикатор равен 2,6%, в Федеративной Республике Германии – 2,5%, в Североευропейский странах – более 3% [36]) на один рубль, инвестированный в

НИОКР, отдача составляет около двух рублей инновационной продукции. Такой эффект инвестирования в разработки отмечается в 60 субъектах РФ из 85.¹

Таким образом, конкурентные преимущества регионов России опираются в основном на аккумулированную в период Советского Союза научно-техническую базу, сосредоточенную в нескольких небольших городах и на осуществление научных разработок. Для закрепления и развития данных предпосылок и их превращения в конкурентоспособность целесообразно кроме улучшения финансового обеспечения научных разработок динамично формировать и совершенствовать инновационную инфраструктуру, органам государственной власти сфокусировать свою деятельность на привлечении частных вложений в данную область; содействовать российским изобретателям в обретении патентов международного уровня; способствовать активизации исследовательской деятельности и активной реализации нововведений. Ключевым вопросом воплощения научно-технического потенциала регионов в их конкурентоспособность становится организация и активизация тесного сотрудничества исследовательских учреждений, производственных компаний и органов власти. Поэтому возникает необходимость в формировании каналов взаимодействия между данными участниками через проведение форумов, дискуссий, ведения соответствующих блогов, вовлечения их в профессиональные сообщества, в учреждении своего рода объединяющих сетей научных, образовательных учреждений и бизнес-структур, опирающихся на совместную систему обмена информацией другими ресурсами.

В то же время обозначаемые многими научными деятелями многообразие и многосторонность развития регионов России также является предпосылкой для формирования их конкурентоспособности. Этот аспект требует выработки для любого региона действенных для него способов, мер и мероприятий укрепления конкурентоспособности и применения нестандартных методов решения этой задачи. В частности, ключевая предпосылка конкурентоспособности регионов, на территории которых расположены большие города, – агломерационные экстерналии. Сосредоточенность компаний, компетентных специалистов, вузов, научно-исследовательских организаций рождает импульсы развития практически всех сфер жизнедеятельности как самого города, так и всего региона.

¹ По расчётам на основании данных статистического сборника Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: Стат. сб. / Росстат. – М., 2014.

Вместе с тем в регионах, расположенных на периферии, на территории которых находятся преимущественно небольшие административно-территориальные образования, предпосылкой конкурентоспособности может сетевая экстерналия. Последняя в противоположность агломерационной экстерналии заключается не столько в концентрации ресурсов, сколько в их многообразии. Большое пространство между поселениями приводит к появлению разнообразия их развития и, следовательно, к повышению ценности уникального опыта их развития. Такая экстерналия наиболее часто встречается в нематериальных индустриях как, например, генерирование инноваций или культурная специфика. Кроме того, основным условием ее достижения является интеграция всех сторон в общую коммуникационную сеть. Такое решение в первую очередь полезно для азиатских регионов России, располагающихся на огромных территориях.

Жесткие климатические условия северных регионов влекут необходимость постоянного отслеживания и использования современных технологий в совершенствовании промышленности. В основу производства все чаще закладывается не иерархичность, а сетевое взаимодействие узлов пионерного освоения. В то же время информационные системы обеспечивают согласованность процессов на всех предприятиях, участвующих в производстве конкретной продукции. Также происходит взаимодействие компаний, осуществляющих пионерные проекты, с образовательными и исследовательскими организациями через подготовку персонала, передачу навыков работы с передовыми технологиями и т.д. Динамичное сотрудничество Северных районов в данной сфере развивается с городами федерального значения Москвой и Санкт-Петербургом, Пермским краем, Самарской, Тюменской, Челябинской, Новосибирской, Свердловской областями. При составлении планов разработки скоплений полезных ископаемых на первых этапах находится новый метод или технология с учетом специфики осваиваемого объекта и необходимости достижения запланированного уровня рентабельности.

В частности, в ходе планирования осуществления проекта «Сахалин-2» были задействованы вероятностный метод принятия решений, подразумевающий нахождение альтернативных, поддерживающих друг друга векторов его осуществления. Одновременно разрабатывались специфичные технологии первопроходческого освоения для данных районов. Сформирована система выявления, определения уровня и корректировки риска, применены разнообразные

методы нивелирования рисков. В построении и в последующей работе объекта использованы такой стратегический инструмент, как аутсорсинг, что способствовало активизации местного малого и среднего бизнеса. При планировании осуществления проекта выявлялись результаты его воздействия на социальную сферу, в том числе в процессе обсуждения с представителями местных жителей. С учетом требований Всемирного Банка были установлены нормы влияния на окружение, проводился анализ достоинств и отрицательных сторон «Сахалина-2» в сопоставлении с аналогичными проектами других государств, составлен Кодекс этики организации в процессе осуществления проекта. В целях сохранения поддержки со стороны местного населения и для выявления их предпочтений и интересов сформирован департамент по отношениям с местными сообществами, функционирующий на территории реализации проекта [37, с.177-182].

В заключении рассмотрения основных особенностей формирования конкурентоспособности российских регионов целесообразно сделать следующие выводы:

Точкой отсчета в развитии конкурентных преимуществ регионов нашей страны является повышение их инновационной восприимчивости, то есть их готовности усваивать нововведения. В то же время инновационная восприимчивость предполагает, как формирование среды для выработки и внедрения инноваций на территории региона, так и принятие новшеств, приходящих через внешние каналы. При последнем варианте инновационная восприимчивость выражается в перенятии прогрессивного опыта иных территорий или идей, предлагаемых вышестоящими органами власти или организациями, работающими в данной сфере. Развитие двух сторон инновационной восприимчивости содействует постоянству инновационного цикла и укреплению конкурентоспособности регионов.

Факторы конкурентоспособности регионов России включают в себя развитие территорий с высоким научно-техническим потенциалом, эффективное осуществление исследовательских разработок, многообразие регионов. Трансформация данных факторов в конкурентоспособность реализуема через сфокусированность деятельности органов государственного управления на привлечение частных вложений в инновационную активность; помощь в получении российскими изобретателями патентов, признанных на международном уровне; стимулировании исследовательской деятельности и осуществления нововведений;

вовлечение органов государственного управления во взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, в профессиональные сообщества, в выстраивание интеграционных объединений, сетей некоммерческих и исследовательских организаций, имеющих единую систему передачи информации и других ресурсов.

2.2 Особенности формирования конкурентоспособности организаций

Постоянные изменения в окружающей среде, размывание экономических, политических и культурных границ, к которому ведет глобализация, заставляют компании снова и снова обращаться к вопросу о том, что сегодня определяет их конкурентоспособность, на что нужно делать ставку в своей деятельности в первую очередь.

Конкурентоспособность организации в общем представлении – это достижение ею превосходства в различных аспектах по сравнению с другими организациями, позволяющего ей быть получать большие результаты в своей деятельности, чем у ее конкурентов.

Исследование факторов конкурентоспособности показывает, что в последнее время изменяется соотношение между традиционными и новыми факторами. Традиционными факторами по праву считаются цена и качество – чем выше качество, чем ниже цена, тем выше конкурентоспособность. Традиционными сегодня можно назвать и те факторы, которые выявил М.Портер [38]. К ним относятся барьеры входа, ценовая власть продавца и покупателя, зрелость отрасли, наличие большого числа конкурентов, влияние заменителей. Они продолжают оставаться основными факторами и сегодня, хотя содержание барьеров входа меняется, роль заменителей повышается. К традиционным можно в определенной мере приписать фактор, о котором говорили Г.Хэмел и К.Прахалад [2] – так называемая центральная компетенция организации.

В рамках данной статьи обсуждаются вопросы о том, за счет каких действий удастся снизить цену, повысить качество, выстроить дополнительный барьер входа, сформировать трудно копируемую центральную компетенцию, а также о том, как построить устойчивое, относительно долго сохраняемое конкурентное преимущество.

Традиционно под конкурентным преимуществом подразумевается преимущество по сравнению с конкурентами, сформированное на базе технического или технологического превосходства. В последнее время такие преимущества

перестают быть устойчивыми в силу того, что информация распространяется все быстрее, предприятия становятся все более гибкими и быстрыми, они в короткие сроки перенимают технологические новинки, участвуют в технологической гонке, стараются быстро и эффективно принять на вооружение технологические новации, освоить производство новой продукции. В этих условиях техническое или технологическое превосходство носит все более краткосрочный и быстро преходящий характер. В условиях информационной прозрачности и быстрого трансфера знаний любое новшество может быстро дублироваться, копироваться, переноситься на другое место. Встает вопрос, как добиться устойчивых преимуществ, которые не «улетучиваются», но сохраняются в течение относительно продолжительного периода времени.

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратить внимание на те перемены, которые происходят в производстве. Сегодня повысилась значимость нематериальных инноваций. Известно, что важно не только осуществить то или иное изобретение, важно также организовать процесс его коммерческого использования. В связи с этим сегодня значимость материально-технических инноваций нередко такая же, как и значимость новых организационных методов коммерциализации этих инноваций. Интересно, что в ряду самых инновационных организаций мира, отмечаемых в авторитетных рейтингах, стали все чаще появляться такие компании, которые в основе своего успеха имеют не столько материально-вещественные инновации, сколько инновации в способе организации той или иной деятельности. К таким фирмам можно отнести Starbucks, Wirlpool, eBay и другие. Феномен инноваций в менеджменте на рубеже XX и XXI веков подробно рассмотрен в последних работах Г. Хэмела [5, 39, 40].

В последние годы все более значимыми становятся инновации, направленные не только на совершенствование технико-технологической стороны производственного процесса, сколько на процесс организации совместной деятельности людей в процессе производства. Другими словами, инновации в менеджменте становятся не менее значимыми инновациями по сравнению с технологическими и продуктовыми инновациями. В связи с этим смещается и центр тяжести в совокупности факторов конкурентоспособности – он все в большей мере смещается в сторону нематериальных факторов, определяющих эффективность процесса организации совместной деятельности работников предприятия –

квалификация, навыки, опыт, информационные системы, базы знаний и базы данных, клиентская база, доверие между сотрудниками; между предприятием и его контрагентами.

Управленческое воздействие все больше нацелено не только на сотрудников организаций и изготовление продукции, но также и на нормы, знания, укоренившиеся поведенческие модели, атмосферу в коллективе. Менеджмент направляется все чаще на совершенствование интеллектуальной составляющей общего капитала компании.

Для анализа того, как изменяется значимость факторов конкурентоспособности в современных условиях, целесообразно обратиться к последним достижениям управленческой мысли в области управления знаниями.

Известно разделение знаний на явные и неявные. Явные знания – это такие знания, которые можно зафиксировать и передать в форме слов, цифр на каких-либо носителях. К явным знаниям относят те знания, которые трансформируются из информации. Это могут быть общие знания, инженерные знания, знания о той или иной технологии, знания о тех или иных людях и их возможностях. Это могут быть не только индивидуальные знания, то есть то, что знает отдельный человек, но также и групповые знания, которыми обладает группа или коллектив в целом. К ним относятся разнообразные инструкции, регламенты, организационная структура, патенты и ноу-хау.

Неявные знания не передаются в форме слов или цифр, они связаны с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Они существуют лишь вместе с их обладателем – человеком или группой лиц. Эти знания в русском языке нередко обозначаются термином «навыки». Они, как правило, представляют собой результат многолетней практики и длительных тренингов. К неявным знаниям относятся ментальные модели, ценности, верования.

Соотношение между разными видами знаний представлены на рис. 4.

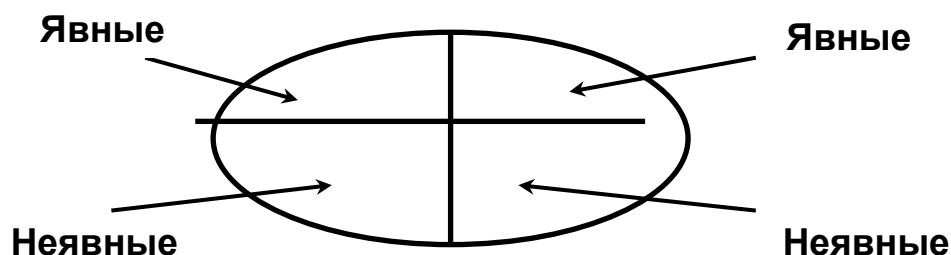


Рис. 4 – Виды знаний

Впервые понятие «неявные знания» (tacit knowledge) появилось в работах Майкла Полани [41]. Неявные знания не могут быть переданы на носителе, они распространяются в процессе обучения, они получаются через личный и коллективный опыт.

Неявные знания могут быть не только индивидуальными (носителем которых выступает отдельный человек), но и коллективными. Этот вид знаний лежит в основе тех действий организации и коллектива, которые происходят автоматически, не опираются на инструкции и не следуют предписаниям фиксированных процедур. Они включают в себя навыки групповой работы (организация и участие в конструктивных совещаниях) и навыки совместных действий, корпоративную культуру и доверие (внутри организации – в отношениях между сотрудниками и вовне – в отношениях со стейкхолдерами) [42, 43].

Неявные знания дублируются с трудом. В ряде случаев их невозможно копировать. В отличие от явных знаний они не могут быть кодифицированы и переданы в виде информации. Их применение позволяет создать долгосрочные не копируемые конкурентные преимущества, которые сложно, а иногда в принципе невозможно перенести в другую организацию.

К индивидуальным неявным знаниям относятся, прежде всего, таланты отдельных работников, их уникальные навыки и способности. В связи с этим в теории и практике менеджмента получило развитие управление талантами, которое представляет собой совокупность инструментов управления персоналом, которые позволяют компании привлекать, эффективно задействовать и удерживать

талантливых специалистов. Как правило, талантливые люди способны существенно повысить производительность как свою собственную, так и всего коллектива.

Управление талантами зародилось относительно недавно – в 1990-е годы. Традиционно под управлением талантами подразумевается стимулирование участия сотрудников в инновационном процессе, использование творческих стимулов и совершенствование творческого потенциала работников [44]. Сегодня управление талантами активно используется некоторыми компаниями, а также находит применение на государственном уровне (Сингапур) [17].

Еще один ценный ресурс компании, определяющий устойчивость ее конкурентоспособности, – групповые неявные знания. Они охватывают коллективные способности, корпоративную культуру, навыки совместной работы, способность к командным действиям, доверие в коллективе и групповую этику.

Опыт многих успешных компаний подтверждает, что одним из действенных факторов конкурентоспособности является корпоративная культура. Ее характерной чертой является то, что ее достаточно сложно скопировать или перенести в другие условия.

Другая составляющая коллективных неявных знаний – корпоративная этика, то есть правила, ценности, принимаемые членами группы или организации. Этика охватывает не только общепринятые принципы работающих в коллективе людей, но и их отношение к работе, их привычки и критерии оценки себя и окружающих. Сегодня особое внимание уделяется данным аспектам корпоративной этики [45].

Еще один компонент неявных коллективных знаний – доверие во взаимоотношениях компании со своими заинтересованными сторонами, которое является отправной точкой для SRM-менеджмента – менеджмента отношений со стейкхолдерами [46, 47]. Суть SRM-менеджмента заключается в определении связей между так называемыми интересантами и в выработке взаимовыгодных для всех участников решений, что становится основой для формирования с ними долгосрочных доверительных отношений. Поставщики ценят в своих партнерах выполнение договоренностей, выгодные условия сотрудничества, стабильность и долгосрочность взаимодействия, платежеспособность организации.

Важно построить доверительные отношения не только вне, но и внутри компании. Формированию таких отношений внутри компании способствуют, прежде всего, четко прописанные, прозрачные и обсуждаемые правила, соблюдение этих

правил самим руководителем, а также достойное вознаграждение за труд, программы обучения и повышения квалификации, широкие возможности продвижения по карьерной лестнице, участие в рабочих группах.

Такие объекты менеджмента, о которых идет речь, когда мы рассматриваем неявные знания, не поддаются управлению с помощью стандартных методов, которые действовали в прошлом. Значительная их часть требует выработки новых методов воздействия на людей. Все это выдвигает перед менеджментом новые задачи, необходим поиск новых методов и технологий управления.

В настоящее время достижение послушания и усердия сотрудников посредством стандартных методов и технологий управления персоналом не делает компанию конкурентоспособной. Такие действия не ведут к формированию конкурентных преимуществ и не способствуют успеху в деятельности компании. Активация таких характеристик сотрудников, как мастерство и инициатива способствует получению существенно больших результатов. Инициатива сопряжена с творчеством. Сегодня способность людей к творчеству становится ключевой в достижении успеха на личном и организационном уровне. Направление творческого потенциала сотрудников на реализацию целей своей организации создает условия для лидерства компании среди конкурентов.

Одним из условий конкурентоспособности современных организаций становится творческое участие каждого сотрудника в поиске новых путей того, как можно лучше сделать свою работу и работу своих коллег. В связи с этим устанавливается практика привлечения каждого сотрудника к экспериментированию. Всем сотрудникам, участвующим в экспериментах, предлагается поддержка, которая касается финансов, производственных площадей, рабочего времени сотрудников, консультаций.

Очевидно, что направлять, корректировать, задействовать неявные знания достаточно сложно. Подчас невозможно определить, какие управленческие методы и инструменты могут быть эффективны для развития таких черт сотрудников, как страстность, приверженность, креативность. Традиционные средства менеджмента в данном случае бессильны. Административные приказы, повышение зарплаты или назначение премий в стимулировании приверженности или креативности не работают.

Некоторые приемы и методы управления конкурентными преимуществами, нацеленные на развитие в компаниях коллективных неявных знаний уже просматриваются сегодня. К ним относятся не только традиционные методы, направленные на поиск технико-технологических основ конкурентоспособности, но и такие, как формирование стратегического партнерства с потребителями и контрагентами, осуществление сбалансированной инновационной политики, формирование обучающейся организации, формирование этических основ деятельности организации, формирование продуктивной корпоративной культуры.

Формирование стратегического партнерства предприятия с потребителями способно обеспечить за счет более эффективного взаимодействия, в процессе которого уточняются приоритеты потребителя и на этой основе совершенствуются производимые товары и услуги. Данное взаимодействие сегодня может происходить не только в процессе опросов, но и в процессе виртуального информационного взаимодействия. В этих условиях увеличивается добавленная стоимость у потребителя путем его информирования о свойствах продукта и о возможных способах обслуживания. Использование информации, поступающей от потребителей, затем закрепляется в соответствующих базах данных и может использоваться в целях развития конкурентных преимуществ и соответствующих ключевых компетенций организации.

Основные изменения в менеджменте, сопровождающие изменения в составе факторов конкурентоспособности, заключаются в том, что трансформируются цели и показатели, изменяется соотношение между привлекаемыми ресурсами, расширяется круг заинтересованных лиц, принимающих участие в управлении компанией, изменяются объекты управления в целом и инновационной активности в частности. Так, традиционные цели развития ограничивались такими характеристиками, как объем производства, прибыль, рентабельность и подобные им. Сегодня в число целевых ориентиров входят такие, как отношение потребителей, обучение персонала, организационные предпосылки развития. В число ресурсов развития сегодня входят не только здания, сооружения, оборудование, финансовые ресурсы и рабочая сила, но и творческие возможности персонала, дистрибуторская сеть, бренд, устойчивые долгосрочные отношения контрагентами, технологические ноу-хау. В число основных стейкхолдеров компании сегодня включены не только акционеры, потребители, но и персонал, органы власти, общественность. Изменяются и объекты управления.

Сегодня управлять предприятием – это управлять не только производством, сбытом, технологическим развитием, но и внутрикорпоративными институтами, знаниями, корпоративной культурой, событиями, брендом. Объекты инновационной активности сегодня – это не только продукты, техника, технологии, но и менеджмент.

Особое значение в современных условиях приобретают вопросы, связанные с интеллектуальным капиталом организации. Известно, что интеллектуальный капитал организации состоит из человеческого, организационного капитала и капитала отношений. Отдельные составляющие интеллектуального капитала взаимодействуют друг с другом, при этом эффект этого взаимодействия отличается от суммы эффектов каждой составляющей. Поэтому для успешного использования интеллектуального капитала необходимо обеспечить эффективное взаимодействие всех его видов.

Из практики известно, что широкое взаимодействие фирмы с потребителями приводит к росту индивидуальных компетенций сотрудников организации: в процессе взаимодействия и информационного обмена происходит обучение персонала. Взаимодействие между человеческим и организационным капиталом также благотворно сказывается на величине совокупного капитала. Такое увеличение происходит, в частности в процессе передачи индивидуальных знаний в корпоративные базы данных и закрепления их там. В процессе такого взаимодействия уменьшаются риски того, что сотрудник, обладающий ценными для организации знаниями, в процессе увольнения сможет уменьшить потенциал организации и тем самым подорвать ее конкурентоспособность. Закрепление индивидуальных знаний сотрудников в корпоративных базах данных снижает риски такого рода и в целом повышает оценку интеллектуального капитала фирмы в целом.

Повышают конкурентоспособность организации действия, направленные на развитие отдельных видов интеллектуального капитала. В частности, человеческий капитал увеличивается при росте компетентности, знаний и опыта сотрудников, при эффективном взаимодействии между сотрудниками, в случае развития командного духа. К таким действиям относятся, в частности, обучение персонала, делегирование полномочий, формирование практики коллективных обсуждений, подготовки принятия решений, формирование и развитие мотивирующего видения у сотрудников.

Также на конкурентоспособности сказывается развитие организационного капитала, то формирование и закрепление в практике деятельности отрегулированных процессов и административных мероприятий, использование информационных

систем, приводящих к сокращению сроков поиска нужной информации. К развитию организационного капитала приводят, в частности такие меры, как внедрение электронного документооборота, создание атмосферы в коллективе компании, активизирующей обмен знаниями, выстраивание сетей взаимодействия между работниками организации, охрана объектов интеллектуальной собственности. Относительно самостоятельная часть организационного капитала – капитал отношений со стейкхолдерами. Его развитие характеризуется увеличением удовлетворенности клиентов, поставщиков, партнеров, акционеров, увеличением лояльности клиентов и партнеров, ростом количества клиентов, улучшением имиджа организации. К развитию этой части интеллектуального капитала приводят такие действия, как развитие CRM систем, развитие партнерских отношений с клиентами, создание консорциумов для проведения НИОКР, создание и распространение брендов, укрепление репутации компании.

Долгосрочность сотрудничества организации с клиентами представляет собой не только источник конкурентных преимуществ, но и индикатором для их оценки. CRM-технология способствует совершенствованию культуры организации и ее внутренних процессов. В недалеком будущем мы будем встречаться с SRM системами, которые будут представлять собой информационную систему поддержки взаимодействия не только с потребителями, но и со всеми стейкхолдерами.

В последнее время все в большей мере фактором конкурентоспособности становится вовлечение стейкхолдеров процесс стратегического управления. В мировой управленческой практике используются специальные стандарты AA 1000, регламентирующие процедуры и методы участия стейкхолдеров в процессе стратегического управления фирмой. Применение стандартов AA 1000 способствует повышению конкурентоспособности компаний, применяющих эти стандарты. Среди российских предприятий редко можно встретить такие, которые применяют данные стандарты. Тем не менее мировой опыт деятельности успешных фирм показывает, что эти стандарты могут стать существенным и весьма эффективным фактором повышения конкурентоспособности организации. Данные стандарты нацелены на изменение всей системы менеджмента. Они способствуют росту интеллектуального капитала фирмы.

Различные исследования национальных и международных компаний [48] подтверждают необходимость взаимодействия с заинтересованными сторонами для

устойчивого развития организаций. В результате опросов руководителей различных предприятий было выяснено, что в достижении конкурентоспособности компаний ключевую роль сыграли такие факторы, как доступ к ресурсам и технологиям, поддержка проектов компании местными сообществами, расширение партнерства и взаимосвязей с экологическими организациями, развитие сотрудничества с исследовательскими компаниями. Определение совпадений в целях и выявление различий в мировоззрении, противоречий между стейкхолдерами и предприятием, а также между различными заинтересованными сторонами, обсуждение с ними острых тем, помощь в решении их задач способствуют своевременному разрешению конфликтов, снижению напряженности, выработке адекватных взаимовыгодных решений для всех участников процесса [49].

В последние годы среди факторов повышения конкурентоспособности выделяется такой «многомерный» фактор, как формирование обучающейся организации. Сущность обучающейся организации заключается в выработке необходимых способностей и навыков как на уровне отдельных сотрудников, так и на уровне коллективов. При этом основной целью является создание предрасположенности и мотивации работников к обучению. Обучение в ней реализуется не только посредством широко распространенных семинаров, тренингов. Обучением пронизана вся каждодневная деятельность, оно происходит в процессе обмена опытом, в процессе наставничества, во время занятий в учебных центрах, во время стажировок в процессе ротации сотрудников, их ассессмента и т.д. Формированию обучающейся организации способствуют многие меры, повышающие качество менеджмента. Среди них – мозговые атаки, семинары-совещания, коллективные обсуждения стратегических аспектов развития организации, обучающие тренинги, аттестация сотрудников, групповое обучение, образование креативных виртуальных команд, разрабатывающих направления развития компании, прохождение кандидатами на вакантные должности испытаний на обучаемость, эмпатию и креативность. В компании в ходе обучения происходит приращение не только явного, но и неявного знания: формируются новые мировоззрения (схемы, позиции, принципиальные модели), трансформируются ментальные модели и убеждения.

Важным источником роста конкурентоспособности становятся инструменты эффективного развития компетенции персонала фирмы, построение корпоративной

культуры, стимулирующей обмен знаниями. Формирование позитивной корпоративной культуры, подталкивающей процесс свободного обмена знаниями, – одна из основных задач современного менеджмента любой организации. Создание такой культуры в фирме предусматривает формирование доверительных отношений в коллективе, выработку солидарности сотрудников через обучение, проведение обсуждений, работу в командах, совместные исследования, поощрение участия в обмене знаниями [50].

Таким образом, краткое рассмотрение вопросов соотношения традиционных и новых факторов конкурентоспособности организаций позволяет сделать следующие предварительные выводы.

В условиях информационной прозрачности и глобализации растет скорость передачи технических и технологических знаний, которые относятся в основном к явным знаниям. Это приводит к тому, что конкурентные преимущества, базирующиеся на явных знаниях, перестают быть устойчивыми, они превращаются в краткосрочные преимущества, требующие своей постоянной замены. В то же время преимущества, базирующиеся преимущественно на неявных знаниях, носят более устойчивый характер. Это обусловлено тем, что неявные знания сложнее скопировать, сложнее осуществить их трансфер и применение в другой организации. Это повышает значимость относительно новых факторов конкурентоспособности, базирующихся на уникальных свойствах самой организации, и обусловленных применением в ней неявных коллективных и индивидуальных знаний. Эти преимущества сводятся в основном к следующим: привлечение, выращивание и сохранение в компании талантливых сотрудников; формирование и развитие прогрессивной корпоративной культуры; трансформация компании в обучающуюся организацию; развитие коллективных навыков групповых обсуждений и групповых методов работы; развитие интеллектуального капитала организации.

3 Направления развития современных факторов конкурентоспособности социально-экономических систем

3.1 Создание человеческого капитала компании

Одним из основных составляющих интеллектуального капитала является человеческий капитал. Более того, он представляет собой источник развития конкурентных преимуществ организации. Следовательно, возникает необходимость в более тщательном исследовании данного элемента интеллектуального капитала. Создание и развитие человеческого капитала в организации определяется совершенствованием квалификации ее работников и использованием навыков и способностей сотрудников для укрепления конкурентоспособности компании. Совершенствованием квалификации работников фирмы реализуется посредством их обучения, проведения занятий в различной форме, формирования творческой среды в компании. Каждое направление достаточно полно описывается во многих работах о человеческом капитале, о выстраивании эффективных систем мотивации, об обучении в организациях.

Необходимо отметить, что человеческий капитал компании не является новой категорией. Еще в исследованиях Дж.Ст.Милля, К.Маркса, Л.Вальраса, других экономистов в определенной степени упоминалось о вкладе в развитие социально-экономических систем разнообразных характеристик работников предприятий, которые помогают или препятствуют достижению целей организаций [51, 52, 53]. В то же время систематизированное научное представление о соотношении между характеристиками рабочих и экономической ситуацией сформировалось после середины двадцатого века. В этот период появляется концепция человеческого капитала, в которой подробно поясняется, каким образом оценивается уровень компетентности сотрудников, их способность к производственной активности.

В последствии в работах Гэри Беккера, Джорджа Минцера, Теодора Шульца и иных исследователей, работавших с этой проблематикой, был раскрыт способ оценки компетентности, профессиональных умений, здоровья и иных характеристик сотрудников, осуществляющих экономическую деятельность, с позиции реализации личных и общественных экономических целей. В то же время в качестве отправной точки в данных работах были выбраны не эффективное задействование персонала, а его обучение, развитие новых навыков и умений. Интерес к проблематике создания

человеческого фактора как источника экономического развития стал предпосылкой разработки и совершенствования концепции человеческого капитала.

В последнем десятилетии двадцатого века эта концепция стала одной из ведущих теорий экономического роста. Весомость теории о человеческом капитале была засвидетельствована присуждением награды в начале 90-х годов XX века Г.С. Беккеру, известному исследователю в области экономики и социологии, преподавателю Чикагского университета, Нобелевской премии за распространение сферы микроэкономического анализа на область поведения человека, его активность, взаимодействие [54; 55, с. 645-671; 56]. Значительный вклад в развитие темы человеческого капитала внес Теодор Шульц, также преподающий в Чикагском университете. Он тоже был награжден Нобелевской премией. Разработки этих исследователей во многом определили основные направления дальнейшего развития концепции взаимоотношения человека и социально-экономических систем [57].

Предложенная данными исследователями концепция опиралась на неоклассическую парадигму. В то же время некоторые способы и средства, разработанные этой научной школой, использовались Беккером и Шульцем в исследовании сфер, которые до этого не входили в область экономического анализа – это сферы образования, здравоохранения и другие социальные сферы. Данные отрасли были рассмотрены этими учеными сквозь призму микроэкономической гипотезы об увеличении эффекта от действий отдельного человека. В результате ключевая мысль разработанной ими теории стала следующей: вложения в образование, охрану здоровья и другие отрасли, обеспечивающие необходимые условия для совершенствования личных характеристик людей имеют осознанные экономические мотивы – достижение в будущем повышения личных доходов. Таким образом, формируется последовательная реализация определенных шагов социально-экономических систем, нацеленных на достижение лучшего экономического эффекта на каждом уровне развития общества – от отдельных семей до национальной экономики.

Основная мысль теории Беккера и Шульца состоит в том, что социальные сферы, призванные способствовать совершенствованию способностей людей, создают экономические факторы длительного эффекта. Обучение дает возможность работникам овладеть умениями и навыками, необходимыми для качественной и сложной работы. Поддерживание их здоровья увеличивает период и активность использования их аккумулированного потенциала. Исходя из данных положений

производительные характеристики персонала были отмечены как некоторая форма капитала, поскольку они подобно иным видам ресурсов вовлекаются своими обладателями в процесс создания доходов в течение некоторого периода. В то же время Т. Шульц подчеркнул, что утверждение о том, что капитал охватывает лишь материальные ресурсы, было опровергнуто. На смену этой идеи приходит более гибкая точка зрения, в соответствии с которой капиталом является любой ресурс – материальный или нематериальный, участвующий в формировании новой стоимости [58].

В настоящее время исследователи пришли к мнению, что человеческий капитал – это долговременный запас знаний, умений и квалификации работника, которые накапливаются в основном посредством обучения и трудовой деятельность. В формировании человеческого капитала участвуют следующие специализированные общественные институты: образование и здравоохранение, наука, культура, искусство и информационное обслуживание [59]. Развитие данных сфер и инвестиции в них направлены на формирование и поддержание человеческого капитала и, таким образом, имеют ценность как для каждого человека, так и для общества.

Являясь одним из ключевых источников усиления конкурентоспособности компании, человеческий капитал формируется как результат целевых инвестиций в обучение, в аккумулирование опыта работы, поддержание здоровья и т.д. В плане затрат на развитие человеческого капитала, которые фиксируются в финансовых документах, в настоящее время в основном обособляются два компонента. Первый из них включает прямые расходы, например, платежи за обучение. Второй представляет собой упущенные доходы, которые были бы получены, если бы затраченные на обучение средства и время были использованы иначе. Отталкиваясь от данных направлений в определении эффективности инвестиционного процесса используются разнообразные количественные методы анализа данных вложений по индикатору их экономической отдачи для окружения и самого человека. В процессе анализа особое внимание уделяется увеличению доходов, достигаемому на основе инвестиций в совершенствование навыков работника. В то же время осуществляется сравнение ожидаемой предельной нормы дохода от реализованных инвестиций с доходами от

инвестиций в иные объекты (с процентами по банковским вкладам, дивидендам по акциям и т.д.).¹

Ранее человеческий капитал компании определялся и оценивался на основании обретенных ее сотрудниками навыков и знаний. В настоящее время на первый план выходит несколько иной взгляд, включающий помимо навыков и знаний также признаки и параметры здоровья работников. Эти элементы, включающиеся в человеческий капитал, несомненно, представляют собой важные источники конкурентоспособности и экономической активности жителей определенных местностей. В то же время необходимо подчеркнуть, что ключевой на данный момент является образовательная составляющая человеческого капитала. Она определяется многими специалистами как наиболее активно развивающийся и эффективный элемент [60; 61, с. 204]. Действительно, поддержание здоровья не влечет обретению сотрудниками новых навыков, а только содействует более длительному и продуктивному их применению для получения доходов. Также в обществе многими исследователями выделяется постоянная прямая пропорция между развитием образования и иными характеристиками (в т.ч. ситуация со здоровьем, за которым более тщательно следит более образованная доля жителей). Таким образом, образование является основным источником других необходимых характеристик сотрудников [62, 63].

В одно время знания и навыки востребованы как в производственной деятельности в целом, так и в узкоспециализированных сферах. Во втором случае имеются ввиду знания и умения, необходимые для реализации экономической деятельности в специфических хозяйственных, профессиональных и географических условиях. Аналогичным образом определяются и институциональные конструкции, в которых они создаются. Таким образом, совершенствование человеческого капитала как основного источника конкурентных преимуществ организации представляет собой процесс длительный и требующий значительных вложений. Он включает в себя: семейное воспитание; общее профессиональное обучение в специализированных учреждениях, являющихся элементом образовательной системы; повышение квалификации в течение образовательных занятий в самих организациях;

¹ Некоторые исследователи кроме данных аспектов определяют также моральный ущерб, так как увеличение человеческого капитала для индивида – это процесс, замещающий отдых, получение удовольствий и пр.

самообучение путем изучения необходимой информации на работе и в обычной жизни.

Несомненно, какая-то часть навыков, способствующих становлению человеческого капитала источником развития конкурентных преимуществ, опирается на врожденные в людей способности. Среди них, например, адекватность экономических действий, здоровье, не только физическое, но и психологическое и др. Эффективность использования человеческого капитала отдельного человека определяется доходами, получаемыми в результате реализации его способностей. В то же время по итогам вычислений некоторых специалистов с применением данных эмпирических исследований было выявлено, что вклад целенаправленно сформированного человеческого капитала на получаемую отдачу более весомый, чем вклад заложенных с рождения способностей и иных изначально характерных для индивидуума черт. Следовательно, фундаментом формирования человеческого капитала являются, в первую очередь, средства и время человека, вкладываемые в собственное развитие, в том числе в обучение и профессиональную подготовку. Эти вложения приводят к овладению работником знаний и умений, компетенций, обретаемых с практическим опытом. Они, в свою очередь, образуют ресурс, который его владелец может задействовать в экономической деятельности для развития своих конкурентных преимуществ и укрепления конкурентной позиции организации, в которой он работает.

Капитализация, являясь процессом, представляет собой ключевую категорию рыночных отношений. В то же время, термин «капитал» отличает многогранность. Нередко капитал представляется как техническая характеристика производства. При этом забывается сторона капитала, заключающаяся в реализации отношений, появляющихся в процессе социального взаимодействия [64]. Капитализация ресурсов сопоставляется с изготовлением товаров и услуг для реализации потребностей общества. В то же время создаются условия для совместной работы субъективных и объективных ресурсов производства, что ведет к сбалансированному задействованию человеческого и материального капитала.

Выявление сходства и различий того и другого позволяет определить специфику их использования. И человеческий, и материальный капитал представляют собой ключевые факторы общественного воспроизводства. Их применение в рыночной среде нацелено на извлечение выгоды их владельцем. Эффективность

использования обоих достигается за счет их взаимодействия в процессе создания производительного капитала, формирующего доход. Кроме того, и тот, и другой создаются через инвестирование активов в перспективы развития организации, ограничивая возможности потребления в настоящем. Также вложения в человеческий и материальный капитал содействуют достижению длительного эффекта. Другое свойство, свидетельствующее об их общности, заключается в том, что оба капитала характеризуются способностью аккумулироваться и формировать резервы. Состояние и человеческого капитала, и материального капитала оценивается в финансовых индикаторах, а результат их задействования отражается в натуральной и финансовой форме. Каждый из них подвергается материальному изнашиванию и моральному старению. Общность человеческого капитала с физическим капиталом прослеживается и в том, что существует временной лаг между событиями инвестиций факторов и достижением выгоды от них.

В то же время прослеживается и расхождение между ними. В основном несходство проявляется в том, что человеческий капитал находится во владении конкретного индивидуума и не может быть передан бесплатно или за определенную плату, как это происходит с физическими активами. В ходе его приобретения предоставляется услуга, но напрямую он не может быть отчужден у своего собственника.

Весьма значимыми особенностями обладают и процессы преобразования человеческого капитала. При его активном использовании происходит его увеличение, поскольку постоянная практика трудовой деятельности позволяет вырабатывать определенные навыки и знания. Данный процесс способствует росту капитализации мастерства работника [65]. Одновременно при достижении преклонных лет человек вероятность утраты гибкости и активности в развитии навыков увеличивается. Потеря собственником человеческого капитала трудоспособности и снижение производительности уменьшает его ценность как работника. В связи с этим в качестве одной из важнейших проблем развития общества сегодня выделяется рост процента престарелых людей в общей численности граждан. Весомым следствием этого становится истощение человеческого капитала и уменьшение конкурентных преимуществ нации.

Становление человеческого капитала в ключевую и действенную производительную силу произошло в 50-х годах прошлого столетия. На этом этапе

существенно уменьшился временной лаг между последующими стадиями научно-технического прогресса. Ранее жизненный цикл значимых технических нововведений в общественное воспроизводство насчитывал примерно тридцать пять – сорок лет. Таким образом, образования, полученного в училищах, техникумах или вузах, хватало на всю профессиональную деятельность сотрудников. Для обретения специальности достаточно было шести – восьмилетнего обучения. Теперь в среднем жизненный цикл современных технологий длится четыре года, а в передовых индустриях – два-три года. В то же время необходимость в современных технологиях связана не столько материальным износом, сколько моральным устареванием.

Эти обстоятельства способствовали ускоренным изменениям среды подготовки компетентных кадров для экономики: период профессионального обучения длится теперь до двенадцати – четырнадцати лет. Возникла потребность в непрерывном совершенствовании квалификации работников, и, соответственно, выросли объемы затрат на образование [66]. Специалисты, занимающиеся изучением человеческого капитала, сделали вывод, что, так как инвестиции в него превосходят инвестиции в физический капитал, то как ресурс для получения дохода последний смещается на второе место. Таким образом, вопреки тому, что человеческий и физический капитал имеют много общего и тесно связаны в производственной деятельности, ключевую и нарастающую роль имеет первый. Опорой для создания и эффективного потребления физического капитала является человеческий капитал. Он сохраняет и переносит стоимость потребляемого капитала на производимые товары, участвует в создании новой ценности и становится ведущим источником укрепления конкурентоспособности организации.

Исследования Г. Беккера, Т. Шульца и их последователей содействовали повороту в научном представлении об экономических процессах. По их мнению, инвестиции в людей (в их навыки и способности) наряду с традиционными инвестициями заняли место основного ресурса экономического роста. Ввиду этого формируется убедительная теоретическая основа для соотнесения разнообразных альтернативных способов вложения средств как индивидуумами, так и обществом. Вместе с тем присутствие тесной связи между характеристиками человеческого капитала и функционированием экономических организаций, его задействующих, формирует среду для определения непрерывных проявлений влияния этого элемента на перспективное состояние различных уровней хозяйственной системы.

Состояние экономики сегодня свидетельствует в пользу того, что затруднения в формировании и преобразовании человеческого капитала необходимо учитывать не только на личностном уровне, как это с самого начала определялось в теориях человеческого капитала, но и на иных уровнях обеспечения функционирования производственной системы. Как уже упоминалось, традиционная теория человеческого капитала сформировалась с опорой на микроэкономические положения, т.е. на первенстве личных предпочтений в ходе его создания и использования. Исходя из положений данной концепции, человек стремится стать образованным в связи с долгосрочной выгодой, которая может проявляться в различных преимуществах, обретаемых работником при повышении квалификации. Одним из них является денежный доход, более высокий оклад, чем у индивида без образования. Другим преимуществом является нематериальная польза, получаемая компетентным сотрудником: комфортная среда для работы, социальная защита, социальное и общественное признание, перспективы роста по службе и т.д. Для самого работника, компетенция, наработанная в ходе обучения, навыки, обретенные в результате практики, в перспективе нивелируют риск утраты работы из-за столкновения с более сильным конкурентом в области человеческого капитала.

Достижению данных материальных и нематериальных преимуществ способствуют индивидуальные вложения в человеческий капитал, среди которых непосредственные затраты в виде платежей за обучение, за использование кредитов на образовательные цели, а также упущенные доходы, которые были бы получены за время, потраченное на обучение. На основе соотнесения полученных выгод и осуществленных издержек человека, т.е. определения «нормы отдачи» от инвестиций в человеческий капитал, был выработан широко распространенный в настоящее время способ оценки его вклада в развитие экономики. Таким образом, появилась возможность устанавливать ценность человеческого капитала. С помощью данного способа вычисляется уровень заработных плат, обусловленных улучшением квалификации, в перспективе.¹ Также определяется выгода от индивидуальных инвестиций в обучение, в связи с чем используют сведения об индивидуальных

¹ Целесообразно, чтобы данные индивидуальные нормы отдачи охватывали и нематериальные преимущества, включающие удовлетворенность профессиональной деятельностью, ее статусностью, которые возникают как результат повышения квалификации. Однако, поскольку оценка данных характеристик затруднена, их в основном не учитывают.

издержках и доходах за исключением уплаченных налогов на протяжении всей жизнедеятельности [67].

На современном этапе исследование человеческого капитала предусматривает подробное рассмотрение следующих вопросов, непосредственно связанных с управлением персоналом: продуктивное развитие и реализация потенциала сотрудников компании, создание действенных мотивов, планирование карьеры работников, практикуемые подходы к их обучению и т.д. В то же время необходимо более тщательно раскрыть содержание двух аспектов создания человеческого капитала, которые не в полной мере реализованы в отечественной науке и практике: обучение работников и компании и совершенствование организационной культуры, содействующей укреплению конкурентоспособности компании. В первую очередь необходимо подчеркнуть, что обучение работников в сегодня становится приоритетным направлением менеджмента в целом и менеджмента знаний, в частности. Опыт успешных мировых компаний показывает, что деятельность конкурентоспособных организаций опирается на функционирование структур обучения сотрудников, их подготовки и развития их компетенции. Осуществление обучения, регулярного повышения квалификации руководителей и рядовых работников – ключевая предпосылка укрепления конкурентного положения организации. Обучение сотрудников играет все более весомую роль в формировании инновационной среды в компании, способствует адаптивности организации к динамичному окружению, содействует выработке новых конкурентных преимуществ организации.

Анализ опыта российских и зарубежных фирм показывает, что для сохранения конкурентоспособности организации в условиях ускорения изменений среды, активизации процессов глобализации и ужесточения конкуренции необходимо обеспечить постоянное обучение всех работников компании. Такие компании отличаются:

- наличием видения своего будущего, о котором знают все работники компании и которое одобряется ими;
- созданием среды, поддерживающей передачу знаний между работниками и командное обучение;
- содействием формированию мировоззрения сотрудников организации;

- системным представлением персоналом компании событий и объектов, которое заключается в восприятии их не как прямого соотношения причины и следствия, а как многосторонней системы нелинейно взаимодействующих элементов;
- продуктивной системой мотивации совершенствования мастерства и компетенции сотрудников.

Обучающаяся компания расположена совершенствовать навыки и способности на уровне отдельных сотрудников и на уровне всего коллектива (совместная выработка решений и эффективное взаимодействие). Одновременно данная фирма способствует приобретению работниками особых способностей к обучению, которые включают понимание взаимосвязанности событий и формирование системного мышления. В то же время процесс обучения реализуется не только традиционным образом в виде специально организованных занятий (семинаров и тренингов), но и в течение постоянного взаимодействия сотрудников, передачи знаний, опыта, взаимопомощи и поддержки. Затраты на обучение работников в успешных организациях достигают сегодня значительных сумм. Например, в Соединенных Штатах Америки на совершенствование компетенции и обучение в частном бизнесе на каждого работника тратится в среднем триста долларов в год. Некоторые фирмы инвестируют в реализацию данных задач намного больше. Так, в компаниях Ксерокс и IBM каждый год на совершенствование компетенции каждого сотрудника выделяется свыше двух тысяч долларов, в то же время общий объем расходов на обучение достигает примерно полтора процента их оборота. Инвестиции в данное направление бывают еще более крупными. Так, затраты на обучение торгового представителя компании IBM насчитывают двести тысяч долларов США.

В деятельности иностранных компаний довольно часто встречается практика применения такого индикатора, как доля расходов на обучение в фонде оплаты труда. В то же время к работникам, задействованным на различных участках работы, применяются также индикаторы времени, затраченного на данные цели. Так, перед всеми управленцами среднего звена в компании «Контрол дэйта» ставится задача около сорока часов в течение года потратить на свое обучение.

В то же время обучение содействует освоению не только новых знаний, необходимых для реализации работы сотрудником, но и новых способов выработки производственных решений, действенной мотивации, творческого процесса и пр.

Успешные зарубежные компании обеспечивают непрерывное обучение всех своих работников в течение всей их трудовой деятельности. При этом практикуются разнообразные направления обучения: занятия в учебных центрах, стажировки на аналогичных фирмах; прохождение курсов, организованных в самих компаниях и т.д. Одновременно кроме освоения новых знаний в процессе обучения налаживаются деловые контакты. В процессе освоения курсов в образовательных центрах или в течение стажировок в других организациях довольно часто развивается сотрудничество, представляющее особую ценность для деятельности руководства и специалистов.

В настоящее время в нескольких отечественных корпорациях функционируют департаменты по обучению работников. Аналогичные департаменты работают в Газпроме, Лукойле, Сбербанке и некоторых других. В иных организациях обучение сотрудников ведется с помощью внешних привлекаемых учреждений. На современном этапе развивается дистанционное обучение, позволяющее образовывать сотрудников без отрыва от производства. Такой подход к обучению реализуется специализирующимися в данной области организациями. При этом широко задействованы информационные технологии, в том числе Интернет. Значительное количество больших организаций становятся потребителями современных образовательных услуг, предоставляемых солидными образовательными учреждениями, зарекомендовавшими себя в сфере своей деятельности. Например, Открытый университет, функционирующий в Великобритании, и Национальный технологический университет США, предоставляют помощь в обучении и повышении квалификации сотрудников следующим корпорациям: Дженерал Электрик, Хьюлетт Паккард, Техас Инструментс и др.

Подготовка персонала становится ключевым направлением развития организации. При этом затрагиваются и технологические вопросы, и вопросы ведения бизнеса. В результате ускорения научно-технического прогресса и сокращения сроков жизненных циклов технологий появилась потребность в постоянном повышении квалификации работников, их обучении навыкам работы с современным технологическим оборудованием. Востребованность в увеличении эффективности компаний–поставщиков материалов, усиления их конкурентоспособности также выдвинул обучение работников на передовой край. Подготовка сотрудников касается не только технологических моментов, но и всех аспектов труда, в том числе

взаимодействия со всеми участниками производственной цепочки, обеспечивающего необходимые своевременность и качество поставки.

Синхронно руководство компаний осваивает современные бизнес-технологии. Такое обучение реализуется формально – в течение занятий, и неформально – во время совещаний, обсуждений, работы со специалистами, в процессе участия в круглых столах, мозговых штурмов.

В совершенствовании человеческого капитала компании ключевым вопросом является создание организационной культуры, способствующей активизации передаче знаний между работниками. С точки зрения многих специалистов, это ведущий фактор развития человеческого капитала предприятия. Известно несколько корпораций, достигших успеха в создании такой культуры. Как следствие, данные компании достигли высоких финансовых результатов. Одной из таких корпораций является Хьюлетт Паккард, которая стала образцом и объектом изучения для многих организаций и специалистов, в том числе с точки зрения выстраивания культуры сотрудничества, организации активной передачи знаний, стимулирования принятия на себя риска работниками и делегирования полномочий по принятию решений. Энергичной передаче знаний в организации способствует особая организация рабочего пространства в ней. Для этого были применены низкие легкие стенки, ограничивающие рабочее место в общем помещении, что сокращает барьеры для общения сотрудников между собой. Таким образом, создаются условия для более энергичной и эффективной передачи знаний. В то же время в зданиях компании выделены свободные комнаты, оборудованные различными средствами для фиксации мыслей, идей и их обсуждений. Они используются, в любой момент, как только возникает потребность передать какую-то идею и развить ее.

В результате анализа опыта компании «Отикон» (Дания) было выявлено, что в данной организации практикуется поощрение практически любых инициатив работников различных отделов, сотрудничества между ними. Сотрудники исследовательских департаментов не сдерживаются положениями, их деятельность направляется выполняемыми на данный момент проектами. Такой способ организации работы предусматривает поддержку инициатив, исходящих из стремления сотрудников передавать знания друг другу, а также стейкхолдерам компании. На первом месте в формировании культуры фирмы «Отикон» находятся прозрачность, адаптивность, сотрудничество, обучение и пр.

В российских условиях, обладающих своей спецификой, по мнению авторов, движущим фактором выстраивания такой культуры компании является создание условий для энергичного обмена информацией между сотрудниками. В результате исследования опыта иностранных компаний было определено, что такая система стимулов направлена на активизацию передачи знаний внутри компании. Например, в фирме Бакмэн Лэбс сотрудники, активно участвующие в передаче знаний, поощряются денежно или получают повышение. В то же время в российских компаниях препятствия для внутреннего информационного взаимодействия разрушить или ослабить только с помощью вознаграждений практически невероятно. Должна произойти смена отношения «знания – это могущество, их передача влечет лишение этого могущества» на позицию: «открытый обмен знаниями – это движущая сила развития компании и каждого ее сотрудника». Перемена внутренней позиции к передаче знаний – трудоемкая задача, но ее решение влечет повышение эффективности реализации управления знаниями. Это сложный процесс, касающийся и мотивации, и подготовки персонала, и критериев, индикаторов всей работы компании. Он пересекается также с выстраиванием новых отношений, направленных на развитие и использование индивидуальных знаний и интеллектуального капитала организации.

Ввиду этого необходимо отметить, что ключевым элементом менеджмента знаний является доверие в коллективе компании. Общение при доверительных отношениях более эффективно, чем без них. Инвестиции в укрепление доверия сегодня приравниваются к вложениям в оборудование. Информационная прозрачность и готовность к обмену знаниями определяют успех управления любой организацией, в том числе объединением компаний. Выстраивание проактивной культуры предприятия, поощряющей активную передачу знаний, – основная задача развития и задействования человеческого капитала. В течение формирования данной культуры фирмы возникают многочисленные препятствия и взрывоопасные ситуации, перечисленные в таблице 5. Потенциальные решения для преодоления данных препятствий обозначены в правой колонке таблицы [68].

Таблица 5 – Препятствия и решения по формированию проактивной культуры фирмы, нацеленной обмен знаниями [50]

Препятствия	Решения
Дефицит доверия	Формирование доверительных отношений в коллективе организации с помощью организации рабочих групп
Различные традиции и ценности, разные коммуникационные навыки	Создание среды для сплочения работников через обучение, обсуждение, командную работу, совместные исследования
Нехватка времени и места для обсуждения идей, упущение возможности улучшить ежедневную работу	Выделить время и помещения для обмена знаниями
Поощрение только владельцам знания	Поощрение тех, кто активно делится знаниями
Закрытость к новым знаниям	Развитие инновационной восприимчивости
Убежденность, что работа со знаниями – приоритет руководства	Обмен знаниями не подчиняется иерархии
Отторжение «чужих» разработок	Развитие новых идей без ограничений
Непозволительность ошибок у подчиненных	Ровное отношение и поощрение риска

Одним из эффективных способов передачи знаний является организация подачи и реализации идей по развитию работы предприятия. Такая практика характерна для компании Audi. Сотрудник, у которого появилась идея, фиксирует ее в заявке и рассматривает возможность ее воплощения с непосредственным начальником.

Если польза от осуществления идеи весома, то ее описание помещается в Интернет – в соответствующую базу данных, в которую поступает около полсотни тысяч заявок ежедневно. Результат реализации предложения рассчитывается начальником работника, подавшего заявление. В случае если эффект от осуществления идеи увеличивает доходы фирмы, то специалист, предложивший ее, вознаграждается премией в объеме десятой части от потенциальной экономии средств.

Данный способ включает в себя, с одной стороны, подход, широко распространенный на предприятиях во времена существования Советском Союзе при взаимодействии с сотрудниками, занимавшимися рационализацией производства, с другой стороны, систему приема заявок, опирающуюся на новые информационные технологии. Ранее до внедрения информационных технологий управления знаниями в фирме Audi работал специальный департамент, занимавшийся аккумулярованием и

анализом предложений о нововведениях. При этом те, кто предлагал идеи, не знали о том, что происходит дальше с их предложениями. Сейчас отбор предложений о нововведениях, которые в потенциале могут быть полезны для компании, реализуется прямым руководством рационализаторов. Все инициаторы осведомлены о том, что происходит с их идеями. Кроме того, используемые информационные технологии предусматривают определение и соблюдение сроков отчетов о работе с предложениями. Если в конце двадцатого столетия на воплощение любой идеи уходило не менее года, сейчас этот период занимает от трех до шести месяцев. При этом на осуществление нововведений, касающихся рационализации производства, тратится менее 30 дней, на улучшение продукции около полугода. До начала 90-х годов в общее число рассматриваемых нововведений, инициированных сотрудниками, в компании достигало примерно десяти тысяч ежегодно. С началом 2000-х данный показатель вырос до пятидесяти семи тысяч заявок, а позже и до семидесяти тысяч. Ранее число инициаторов нововведений составляло примерно пять тысяч сотрудников, сейчас они насчитывают порядка восемнадцати тысяч. В результате воплощения около двух тысяч нововведений за год доход компании увеличился примерно на 18 миллионов евро.

Коллектив специального департамента, работающего над развитием программы рационализации производства в компании Audi, состоит из десяти человек. Кроме того, около двухсот человек в компании помимо своей основной деятельности реализуют управление идеями. В сам департамент поступает около четырех тысяч предложений о совершенствовании продукции. Оставшаяся доля предлагаемых нововведений анализируется в тех подразделениях, где они появились, то есть обсуждаются работником-рационализатором и его начальником и затем реализуются. Замысел данной программы заключается в снижении количества уровней управления, которые необходимо пройти для реализации новой идеи, и увеличении продуктивности управления. В самой компании посредством рекомбинации ответственности в рабочих командах уменьшилось число уровней управления в два раза – с шести до трех. Если до преобразований управления фирмы линейные начальники были ответственны за конкретные производственные результаты, а совершенствование работы их работников не входило в их основную деятельность, то после преобразований – с середины 90-х годов основной работой руководителей стало управление сотрудниками и организация социального

обеспечения. Сегодня за производственные результаты несут ответственность сами работники. Новый порядок предполагает несколько иной подход к управлению, ключевые задачи руководителя заключается в рассмотрении с сотрудниками проектов, обеспечении деятельности в командах, создании условий для повышения эффективности работы сотрудников. В связи с этим трансформировался и трудовой процесс. Если раньше все сотрудники осуществляли свою деятельность и специализировались в узкой сфере. В настоящее время группы работников, включающих от восьми до двенадцати человек, многофункциональны: каждый из тех, кто входит в команду способен осуществлять функции своих товарищей. Данное решение настраивает и стимулирует нахождение направлений совершенствования работниками своей деятельности. Организованный таким образом трудовой процесс усиливает дисциплину в коллективе и дает возможность автономно принимать ключевые решения. Ранее в фирме в коллективе приоритет отдавался жесткому соблюдению своих должностных положений. Теперь основной нормой является отношение к коллегам по команде и к другим работникам компании как к покупателям. Смысл заключается в том, что человек, задействованный на следующем этапе производства, является потребителем результатов предшествующего. В то же время важно, чтобы сотрудники были способны сотрудничать и взаимодействовать в команде, помогая друг другу.

Таким образом, на основании проведенного исследования целесообразно сделать следующие выводы.

Усиление конкурентной позиции компании посредством развития ее человеческого капитала, включает в себя выработку и использование как явных знаний, средством выработки которых в основном являются информационные технологии, так и неявных знаний. Последние появляются и развиваются в результате формирования творческой атмосферы в коллективе фирмы и создания условий для эффективного взаимодействия в рабочих группах. Для генерирования и применения неявного знания целесообразно способствовать формированию у работников ответственного отношения к своей работе и обеспечивать взаимоподдержку всех трех составляющих интеллектуального капитала (организационного, человеческого капиталов и капитала отношений).

Основные аспекты совершенствования человеческого капитала, как фактора развития конкурентных преимуществ компании, состоят в активной переработке и

использовании информации, идущей от потребителей, формировании баз данных для ее аккумуляции и систем обратной связи с клиентами. Один из эффективных способов перевода человеческого капитала в организационный заключается в активизации создания небольших творческих команд, в процессе работы которых индивидуальные способности и знания становятся командными знаниями и навыками. Также данной цели способствует формирование баз данных и внедрение передовых информационных технологий, с помощью которых знания отдельных специалистов и руководителей аккумулируются.

3.2 Управление развитием конкурентных преимуществ социально-экономических систем на основе сотрудничества стейкхолдеров

Одним из видов капитала организации, обуславливающим ее успех, является капитал отношений. Он представляет собой комплекс взаимоотношений с клиентами и другими стейкхолдерами. Капитал отношений часто представляется как внешняя структура интеллектуального капитала компании [69]. Она охватывает взаимоотношения с потребителями, фирмами-поставщиками, конкурентами, сообществами территории, на которой работает организация, ее статус, торговые марки, имидж и бренд.

Максимальная отдача от взаимоотношений со стейкхолдерами достигается во взаимодействии с другими составляющими интеллектуального капитала, включающими в себя знания, умения, способности, навыки, отношение работников, а также корпоративную культуру, организационную структуру, подходы к организации работы сотрудников, ноу-хау и т.д. Так, формированию репутации фирмы, привлечению новых клиентов способствуют предложение товаров и услуг, которые необходимы потребителям, доброжелательное и внимательное отношение сотрудников компании к посетителям, их квалификация, слаженная работа коллектива организации и т.д.

Сегодня в деятельности многих фирм особое внимание уделяется развитию отношений со стейкхолдерами. Данному вопросу посвящены многие работы по маркетингу, по public relations. Активно внедряются и используются специализированные информационные технологии, используемые для увеличения эффективности взаимодействия с потребителями. Процессы формирования и развития капитала отношений организаций имеют целью выстраивание связей с контрагентами,

укрепляющих конкурентоспособность, улучшение отношений с компаниями, поставляющими ресурсы, комплектующие, с работниками, инвесторами, местными сообществами и пр.

Изучение различных способов и технологий развития сотрудничества организации с заинтересованными сторонами – один из ключевых вопросов многих маркетинговых исследований. При этом фокус делается на методах и инструментах, позволяющих получить более полное представление о потребностях клиентов, его нереализованных пожеланиях в обслуживании. Затем данная информация становится опорой в выработке решений по развитию взаимоотношений с потребителями. Следовательно, такие вопросы создания и применения капитала отношений, как выстраивание положительного имиджа, продвижение торговой марки, корректировка некоторых элементов окружающей среды компании становятся особенно актуальными.

Необходимо подчеркнуть, что ключевую роль в формировании капитала отношений играет деятельность по выстраиванию *положительного имиджа компании*. В связи с этим активно реализуются PR-акции, особым способом курируется деятельность по сотрудничеству с внешними контрагентами.

В нашей стране наблюдается перенос акцента деятельности компаний на продвижение торговой марки и развитие бренда. В научно-исследовательских изданиях публикуются статьи на данную тему [70]. Но основная часть российских коммерческих организаций пока еще пришла к этому. Капитал отношений компании обрывается на основе совершенствования сервиса.

С этой точки зрения весьма ценным является пример сервиса, предоставляемого клиентам в гостиницах сети Ritz Carlton. Все работники этих гостиниц при общении с посетителями, фиксируют данные о возникшем вопросе или сложности в специальную форму. Эта информация переносится в базу данных для того, чтобы в следующий раз учесть предпочтения клиента. В некоторых отелях с помощью данной технологии организуется индивидуальное обслуживание. Информация обо всех посетителях, их потребностях и предпочтениях, вносится в базу данных. При новом визите гостя ему предлагают услуги с учетом имеющейся информации о нем.

Сбор сведений о покупателях и применение этой информации осуществляется с помощью информационных систем и соответствующих изменений бизнес-

процессов. Особенно интересным с этой точки зрения является пример применения компьютерной системы в компании Mercedes-Benz в совершенствовании отношений с покупателями. Из-за сильной конкуренции на европейском авторынке существует необходимость лучше изучить спрос потребителей на автомобили. В компании Mercedes-Benz была разработана программа развития сотрудничества с клиентами, суть которой заключалась в переходе с массового маркетинга на индивидуальный подход, опирающийся на знание предпочтений покупателей. Для ее реализации была использована основная база данных по покупателям, усилены центры обслуживания и внедрена система управления взаимоотношениями с клиентами Siebel с одновременной организацией колл-центра, размещенном в Европе. Сейчас в базе данных Mercedes-Benz собраны сведения о десяти миллионах клиентах. Благодаря реализации данной программы компания достигла серьезного увеличения эффективности продаж.

Данные примеры показывают, что использование баз данных о потребителях является одним из основных факторов конкурентных преимуществ в настоящее время. Об этом же свидетельствует пример фирмы Ридерз Дайджест. В базе данных данной компании собраны сведения о предпочтениях десятков миллионов семей, об их покупках книг, аудио и видео записей. Данная информация позволяет компании осуществлять индивидуальное обслуживание с учетом выбора покупателей в течение предыдущих лет. Благодаря индивидуальному обслуживанию и имеющейся информации о клиентах компания имеет преимущества по отношению к конкурентам.

Некоторые компании при предоставлении сервиса покупателям передают им другую информацию, способствующую увеличению эффективности использования их товаров. Например, фирма Agro Corp USA реализует удобрения и семена. Через своих дистрибьюторов она делится с покупателями прогнозом погоды, урожая, информацией о качестве агротехнических инструментов и их применении с учетом свойств почвы.

Для совершенствования капитала отношений организации и более эффективного его применения целесообразно также сбор сведений о сбыте и их использования в развитии производства, сокращении потерь и оптимизации запасов. Японская компания, выпускающая велосипеды NBIC, с учетом каждодневно поступающей информации о продажах своих товаров конечным пользователям вносит корректировки в свое производство по габаритам, цвету и весу в каждой модели. В

фирме Бенеттон сведения о каждодневных продажах передаются через компьютерную сеть в производственные отделы.

Продуктивной технологией формирования капитала отношений компании является CRM-технология. Она позволяет накапливать информацию обо всех аспектах отношений с потребителями и формировать представление об их предпочтениях, путях их реализации и разрабатывать эффективные методы взаимодействия с клиентами. Данные о покупателях постоянно передаются в режиме on-line. Собранная информация поступает непосредственно в системы управления технологическими циклами компании или в колл-центры. Успех фирмы во многом определяется покупателями. Сегодня многие организации уже внедрили и пользуются системами автоматизации производственных процессов уровня ERP. Но при постоянном развитии конкуренции компании встречаются с неудачей в поиске ключевого покупателя. С экономической точки зрения выгоднее строить долговременные и доверительные отношения с имеющимися клиентами, чем искать новых.

Опыта различных коммерческих организаций свидетельствует о том, что продавцу для продажи единицы продукции необходимо примерно десять контактов с новыми покупателями, и только 2-3 – с постоянными клиентами. Заключить договор с постоянным потребителем в 5-10 раз легче, чем достичь с новым покупателем. Покупатель, чьи ожидания не были оправданы в компании, передает негативную информацию около десяти знакомым. Увеличение количества постоянных клиентов на 5% способствует росту объемов продаж примерно на 25%.

Стоит также заметить, что в последнее время результативность таких стимуляторов потребительского спроса, как реклама или почтовая рассылка каталогов сильно снизилась. По исследованиям специалистов, отдача одного доллара, вложенного в рекламу, равна пяти долларам дохода. В то же время отдача одного доллара, вложенного в развитие капитала отношений, равна шестидесяти долларам США.

Данные факты показывают, что ужесточение конкуренции, снижение преданности клиентов компаниям, повсеместное присутствие Интернета делает необходимыми CRM-технологии. Для полной информированности о клиентах необходимо собирать данные со всех подразделений о каждом контакте с покупателями. Это помогает выработать индивидуальный подход к каждому

покупателю и выстроить доверительные долгосрочные отношения с ним. Сегодня такая бизнес-модель работоспособна для основной части организаций, которые стремятся сократить потерю имеющихся и приобрести новых потребителей и преумножить доход. Современные информационные технологии CRM способствуют осуществлению компанией новой модели бизнеса, нацеленной на определение предпочтений покупателей и реализации качественного обслуживания через разные коммуникационные каналы.

Таким образом, собираемая и перерабатываемая информация о покупателях (история их заказов, потребности) используется для создания предложения, которое с высокой долей вероятности будет принято клиентом. При большом количестве потребителей данный метод может быть применен только с помощью информационных технологий. Ключевая задача реализации системы работы с клиентами в постпродажном обслуживании – организация простого и эффективного преодоления сложностей потребителя в оформлении заказа и поставках. Формирование для служб потребительской поддержки и сервиса схем преодоления трудностей клиентов содействует сокращению издержек организации, повышению удовлетворенности потребителя и его приверженности компании, росту дохода фирмы.

В совершенствовании капитала отношений важно также принимать к сведению побочные эффекты урбанизации и превалирования индустриально-прагматической парадигмы «продавец-покупатель», при которой стираются личностные аспекты взаимодействия клиента и продавца. Потребители становятся более мобильными. Для получения максимально возможного дохода с помощью массового маркетинга открываются универсальные и специализированные торговые центры. Несмотря на то, что товары теперь стоят меньше, а их качество улучшилось, общение между изготовителем продукции и покупателем стало обезличенным. Индивидуальный подход забыт. В результате потребитель не заинтересован в лояльности к определенным изготовителям и продавцам. Сложившиеся обстоятельства требуют использования новых способов развития капитала отношений. Так, индивидуальный подход к потребителям снова стал востребован и реализуется теперь посредством CRM-технологии (Customer Relationship Management), в которой персонализация покупателя сочетается с программными средствами. При этом задействованы передовые технологии, направленные на тесное сотрудничество с потребителями и

развитие бизнеса. Реализация и эффективное действие CRM-технологии требует вовлечения маркетингового, производственного, сервисных подразделений, отделов по взаимодействию с потребителями, филиалов, основная цель которых – обеспечение необходимого уровня продаж. Ранее подобные системы существовали в виде систем автоматизации территориальных продаж и клиентского обслуживания. Их основным предназначением было увеличение эффективности взаимодействия фирмы с клиентами и составление объединенного плана продаж с календарем. Впоследствии данные системы стали осуществлять "управление возможностями": соблюдение тактики и методологии продаж, принятых в компании, взаимовыгодное взаимодействие с другими отделами организации. Одна из исследовательских организаций, фундаментально исследовавших системы управления продажами является Центр исследования информационных технологий и организаций, действующий при Университете Калифорнии. По его заключению, деятельность данных систем включает следующие направления:

- управление контактами – постоянное обновление данных о заказчиках и истории общения с ним (принимается к сведению в том числе информация о циклических продажах или время пополнения их ресурсов);
- планирование деятельности – выработка графика и фиксирование результатов общения с заказчиками для специалистов по продажам и сотрудников филиалов;
- управление связью – формирование программного модуля, цель которого – сообщение сведений через Интернет или сотовую связь, их хранение и тиражирование;
- прогнозирование – разработка прогнозов продаж, планирование, использование заключений, составленных на основе результатов маркетинговых исследований компании;
- развитие отношений с потребителями – работа с базой знаний, нацеленная на разработку путей поиска постоянных клиентов и стимулирование потребительского спроса.

Часто маркетинговые стратегии организаций, направленные на увеличение доли продукции на рынке, опираются на принцип ПППС: "продукт - позиционирование - продвижение - стоимость". При этом усилия концентрируются на достижении максимального количества продаж. Объем продаж в данном случае – показатель эффективности маркетинговой стратегии компании. В то же время

основная идея CRM заключается не в увеличении объема продаж. Она нацелена на увеличение рентабельности продаж и повышение удовлетворенности покупателей. Реализуя эту идею, компания с помощью различных инструментов, технологий и методов укрепляет отношения с покупателями, в результате увеличивается сбыт. С этой точки зрения CRM скорее напоминает внутриорганизационный процесс, чем инструмент. Термин CRM – Менеджмент управления взаимодействиями с потребителями – определяет основные направления действия систем управления продажами.

Вместе с тем жесткость конкуренции нередко приводит к неудаче в поиске выгодных покупателей, обеспечивающих основной доход при незначительных затратах на их привлечение. Бывает и так, что оценка заказчика затруднена тем, что окончательное решение о приобретении товара проявляется во время презентации, круглого стола или визита представителя компании к покупателю. CRM укрепляет доверие между производителем / продавцом и потребителем и приверженность последнего определенной торговой марке, способствует разработке маркетинговой стратегии фирмы на основе достоверных сведений о заказчиках.

Управление сотрудничеством компании с ее покупателями предполагает эффективное функционирование системы обратной связи. Сотрудничество может быть долгосрочным и краткосрочным, непрерывным и с перерывами, на базе личного знакомства или свободного выбора. Довольно часто при позитивном настрое покупателя к фирме и ее продукции, его выбор может варьироваться в зависимости от ситуации. Например, приобретение билета на самолет во многом зависит от цели (для семейного туризма или командировка). CRM определяет направление взаимоотношений на рентабельность и взаимовыгодность. Долгосрочность отношений организации с заказчиками является критерием их оценки.

CRM изменяет культуру компании и ее бизнес-процессы. Данные о потребителях сохраняются в системе знаний фирмы с целью их задействования в маркетинговой и информационной деятельности. CRM привносит новые характеристики в организационную структуру и взаимодействие между работниками компании. Программные решения, предназначенные для совершенствования бизнес-процессов включают следующие составляющие:

- коммуникации с филиалами;
- каналы получения заказов;

- каталоги и их ведение;
- онлайн-оплата покупок;
- аналитический и маркетинговый программные модули.

Вместе с тем преимуществом и одновременно слабостью CRM-технологий является достоверность и своевременность информации о покупателях, что требует непрерывного поступления новых сведений о заказчиках. Различные пути и методы развития взаимодействия с потребителем будут эффективными, если анализ его предпочтений будет производиться на основе достоверных сведений. Стремление к непрерывному пополнению информации во многом задается пониманием важности и ответственным отношением работников организации к фиксированию сведений в базе знаний. Необходимо включать любую новую информацию о покупателе, его предпочтениях, будь то изменение семейного статуса, работы и т.д.

В настоящее время ускоренный прогресс информационных технологий, в том числе в сфере управления капиталом отношений, требует от организаций, занимающихся разработкой CRM-решений, использовать достижения в сетевых и коммуникационных сферах в своих программных продуктах. При этом соблюдается незыблемый принцип защиты информации о покупателях. Компания, стремящаяся собрать максимальное количество сведений о потребителе для укрепления доверия в отношениях с ним, обязана обеспечить сохранность этой информации и не допустить ее попадания в другие руки. Сегодня приверженность покупателя стоит дорого. Он может по-своему относиться к попаданию некоторых данных о себе сторонним организациям. На сегодняшний день нет единой точки зрения о том, какую информацию можно применять в бизнес-целях, а какую нельзя несмотря на то, что потребитель их передал. Для разрешения этой дилеммы необходимо выполнение следующих мер по сохранению клиентской информации:

- информирование потребителя о целях сбора данных о нем. Заказчик вправе не передавать сведения, и это не означает снижение его ценности для компании при долгосрочном сотрудничестве с ним;
- постоянный доступ покупателя к сведениям о себе, поступление новых данных, не связанных с внутренними процессами фирмы;
- обеспечение защиты от попадания информации о покупателях сторонним организациям.

Гарантия защиты сведений о потребителях способствует усилению доверия в отношениях компании с ее покупателями. Взаимная лояльность компании и ее покупателей становится одной из тенденций, набирающих в настоящее время силу. Информацию о потребителях должна ежедневно обновляться. Компании в поиске новых покупателей вынуждены постоянно находить и внедрять новые способы и методы [71].

Таким образом, исследование вопросов развития организациями капитала отношений позволило сделать следующие выводы. Для современных компаний основным источником конкурентоспособности является инвестирование в капитал отношений и его активное использование. Выделяются следующие основные направления его развития:

- выстраивание и поддержание баз данных о покупателях;
- создание и действие колл-центров;
- формирование и укрепление бренда организации;
- использование интегрированных CRM-систем.

Список использованных источников

- 1 Портер М. Конкуренция. М. 2000, Портер М. Международная конкуренция. М. 1993.
- 2 Хамел Г. и Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. 2002.
- 3 Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика. М. 1998
- 4 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент. М. 2002.
- 5 Хэмел Г. Манифест лидера. М., Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- 6 Дракер П. Управление, нацеленное на результаты. М. 1992.
- 7 Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М. 1992.
- 8 Дракер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М. 2000.
- 9 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.1986.
- 10 Кантер Р.М. Рубежи менеджмента. М. 1999.
- 11 Рейтинг стран и территорий по размеру валового национального дохода на душу населения 2014. Всемирный банк. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gni/rating-countries-gni-info>
- 12 Валовой региональный продукт на душу населения по субъектам РФ. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/dusha98-13.xlsx
- 13 Регионы России. Социально-экономические показатели. 2014: Стат. сб. / Росстат. М., 2014.
- 14 Джейн Джекобс Города и богатство наций. Новосибирск, 2009. – 332с.
- 15 Анхольт С. Международный имидж России. Почему он важен. Электронный ресурс: http://ria.ru/valdaiclub_anniversary_comment/20130915/963257442.html;
- 16 Черемин С. Восприятие Москвы как международного финансового центра мировым деловым сообществом // <http://www.gosbook.ru/node/77509>
- 17 Миндич Д., Никифорова А., Оганесян Т. Воровство — прекрасная стратегия. Эксперт, 2011, № 46 (779).
- 18 Национальный доклад: Развитие городов – лучшие практики и современные тенденции. М.: ООО «Типография «КЕМ» 2011. Электронный ресурс: <http://www.urban-practice.com/docs/doklad/doklad.pdf>

19 Детство и юношество в Лондоне: стратегическая концепция в интересах детей, проживающих в Лондоне. Электронный ресурс: <http://detstvo2030.ru/blog/gradostroitelstvo-i-sreda-obitaniya/issledovaniya-497/kak-sdelat-london-udobnym-dlya-d/>

20 Проект «Умный город» // <http://www.smartcity-project.ru/proposal.html>

21 Малый бизнес в Сингапуре. Электронный ресурс: <http://www.kreditbusiness.ru/singapur.html>

22 Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007.

23 Кузьминов Я.И., Радаев В.В., Яковлев А.А., Ясин Е.Г. Институты: От заимствования к выращиванию: Опыт российских реформ и возможное культивирование институциональных изменений. М.: ГУ–ВШЭ, 2005.

24 Семинары-стажировки в Берлине, Париже и Хельсинки в рамках международного проекта Правительства Москвы «Культура в больших городах». От 06.06.2014. Режим доступа: http://kultura.mos.ru/presscenter/news/detail/1072594.html?special=Y&pdf_file=y

25 Котлер Ф., Асплунд К, Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2005 г.

26 Опыт города Шарлотт. «Дорожная карта» преобразования и повышения эффективности системы городского управления / Д. Марсталл, Д. Боргсдорф, Э. Блайденберг и др. / . – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2010.

27 *Владимирова О.Н.* Методические подходы к формированию рейтинга инновационной восприимчивости региона // Научный и общественно-просветительский журнал «Инициативы XXI века», № 4-5, 2010 г. С. 68-72.

28 Гусев А.Б. Формирование рейтингов инновационного развития регионов России // Наука. Инновации. Образование. Альманах. Выпуск 8, 2009. С. 158-173.

29 Савельева М.В. Управление развитием конкурентных преимуществ регионов – «локомотивов роста»: Монография. М.: МАКС-Пресс, 2013.

30 По данным сайта Ассоциации инновационных регионов России. Режим доступа: <http://www.i-regions.org/>

31 *Татаркин А.И.* Формирование конкурентных преимуществ регионов // Регион: Экономика и Социология. 2006. № 1. С. 141-154.

32 Инновационная активность крупного бизнеса. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/researches/expert-inno/part1/>

33 Татаркин А.И. Формирование конкурентных преимуществ регионов // Регион: Экономика и Социология. 2006. № 1. С. 141-154.

34 Проект Концепции государственной политики развития наукоградов Российской Федерации как составной части национальной инновационной системы в 2003 году. Сайт Наука и инновации в регионах России. Режим доступа: http://regions.extech.ru/naukgr_doc/concep.php

35 Сайт Федеральной службы государственной статистики // <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/account/#>

36 Выйти из кризиса умным. В 2011 году РАН увеличит расходы на исследования и повысит зарплаты ученым // Российская газета. Федеральный выпуск № 5378(2) от 12.01.2011. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2011/01/12/ran.html>

37 Пиласов А.Н. И последние станут первыми: Северная периферия на пути к экономике знаний. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. – 544 с.

38 М.Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М., Альпина Паблишер, 2011.

39 Хэмел Г. Во главе революции. М., BestBusinessBooks, 2007.

40 Хэмел Г. Будущее менеджмента М., BestBusinessBooks, 2013.

41 Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии. — М., 1985.

42 Кови С., Мериэлл Р. Скорость доверия. М.: Альпина паблишерс, 2010.

43 Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: Издательство АСТ, 2004.

44 Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

45 Сайдман Д. Now. Отношение определяет результат. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

46 Сисодиа Р.С., Вольф Д.Б., Шет Дж. Н. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей. М., Баланс Бизнес Букс, 2011. – 336 с.

47 Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. Stanford Business Book, An Imprint of Stanford University Press, 2002.

48 National oil companies: Beyond boundaries, beyond borders. Bain & Company Research. 2014. Режим доступа: <http://www.bain.com/publications/articles/national-oil-companies-beyond-boundaries.aspx>

49 Collaborating for healthy living: From bottlenecks to solutions. 2004, World Economic Forum. Bain & Co.: <http://www.bain.com/publications/articles/world-economic-forum-collaborating-for-healthy-living-frombottlenecks-to-solutions.aspx>

50 Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. - М.: Эксмо, 2008. - 400 с.

51 Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК, 2000; С.46-63;

52 Тутов Л., Шаститко А. Экономический подход к проблемам организации знаний о человеке//Вопросы экономики. 2002. №9.

53 Автономов В. Модель человека в экономической науке. - СПб. Экономическая школа. 1998.

54 Капелюшников Р.И. Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению// США: экономика, политика, идеология. 1993. № 11.

55 Капелюшников Р.И. Послесловие. Вклад Гэри Беккера в экономическую теорию//В кн. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. - М.: ГУ ВШЭ. 2003.

56 Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. М.: ГУ ВШЭ. 2003.

57 Schultz T.W. Investment in Human Capital. N.Y., London. 1971.

58 Schutz T. W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. - In: Human Resources. Fifteen Anniversary Colloquium V1. N.Y., 1975, p.5.

59 Нестеров Л., Аширова Г. Национальное богатство и человеческий капитал//Вопросы экономики. 2003. №2. С.108.

60 Вифлеемский А. Роль образовательного комплекса в постиндустриальном обществе//Вопросы экономики. 2002. №8. С.115-121.

61 Медведев В.А. Перед вызовами постиндустриализма. М.: Альпина паблишер. 2003.

62 Kenkel, D. Health Behavior, Health Knowledge, and Schooling, *Journal of Political Economy*, 1991, Vol. 99(2), pp. 287-305.

63 Helliwell J.F. (ed.) *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being: International Symposium Report*, Human Resources Development Canada and OECD. 2001.

64 Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // МЭ и МО, 2001. № 12. С. 45 – 46.

65 Добрынин А.И., Дятлов С.А., Курганский С.А. Методология оценки человеческого капитала // *Экономика образования*. 1999. №1.

66 Турченко В., Колесников Л. Стратегия образования в России: Кризис и перспективы // *Обозреватель*. 1997, № 9.

67 *Human Capital Investment – An International Comparison*, Paris. OECD, 1998.

68 Интеллектуальный капитал – стратегический капитал организации. Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Соц. отношения, 2003.

69 Sveiby K.E. 1997 *The New Organisational Wealth – Managing and measuring Knowledge-Based Assets*. San-Francisco.

70 Лукьянова Е. Неучтенные миллиарды // *Эксперт* 2001, № 10, с. 34-37.

71 Гапоненко А.Л. Новые информационные технологии управления предприятиями. М.: МАКС-пресс, 2003.