

предполагает существенные потери для компании. Практическое выражение принципа приемлемости заключается в установлении компанией пороговых значений (приемлемых уровней) риска⁵.

В отношении остальных рисков нет необходимости в их ограничении, поскольку:

- они не являются столь существенными и, следовательно, не приведут к банкротству компании;

- установление пороговых значений для указанных рисков привело бы, скорее всего, к снижению ожидаемой доходности от инвестиций, что могло бы не устроить акционеров компании.

Принцип оптимизации состоит:

- в рассмотрении альтернативных вариантов решений, связанных с воздействием на риски;

- выборе эффективных вариантов решений. Критерием выбора эффективного варианта, на наш взгляд, является максимизация отношения ожидаемой доходности инвестиций в портфель инновационных проектов компании к риску.

Проведенный анализ интегрированных систем управления рисками в компаниях:

- позволил сформулировать принципы построения системы управления инновационным риском;

- показал, что управление рисками дает возможность создавать дополнительную стоимость компании за счет следующих факторов:

- повышение предсказуемости финансовых показателей компании и снижение веро-

ятности ее банкротства за счет стабилизации денежных потоков,

- повышение общей эффективности корпоративного управления компанией за счет достижения лучшей балансировки между риском и доходностью инвестиций компании;

- позволил сформулировать основную цель управления инновационным риском, заключающуюся в достижении приемлемого для акционеров и кредиторов компании соотношения между риском и доходностью инвестиций.

Примечания

¹ Project management institute: A guide to the project management body of knowledge. Pennsylvania, 2004.

² Мовсумов О. Как управлять рисками в нефтяном бизнесе // Эксперт. 2008. № 6. С. 43; Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент: Практика ведущих компаний. М., 2008; Акимов В.А., Лесных В.В., Радаев Н.Н. Риски в природе, технике, обществе и экономике. М., 2004.

³ Aaker D.A. Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity // The free press. 2004. P. 368; Pattikawa L.H., Verwaal E., Commandeur H.R. Understanding new product project performance // European journal of marketing. 2006. Vol. 40, nr 11/12. P. 1178–1193; Mazumdar T., Sivakumar K., Wilemon D. Launching new products with cannibalization potential: an optimal timing framework // Journal of marketing theory and practice. 1996. Vol. 4, nr 3. P. 83–93; Srinivasan S.R., Ramakrishnan S., Grasman S.E. Identifying effects of product cannibalization on product portfolio // Marketing intelligence & planning. 2005. Vol. 23, nr 4.

⁴ Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М., 2008.

⁵ Акимов В.А., Лесных В.В., Радаев Н.Н. Указ. соч.

УДК 658.15

ББК 65.291.573

Т.А. ГИЛЕВА

*кандидат экономических наук, доцент Института экономики и управления Уфимского государственного авиационного технического университета
e-mail: t-gileva@mail.ru*

ОСНОВЫ КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предложены основы компетентностно-ориентированного управления нематериальными ресурсами, направленного на формирование устойчивых конкурентных преимуществ предприятий в условиях экономики знаний.

Ключевые слова: экономика знаний, нематериальные ресурсы, управление, конкуренция, моделирование.

К существенным особенностям современного этапа экономического развития следует

отнести, во-первых, высокий уровень нестабильности внешней среды, во-вторых, необ-

ходимость осуществления предприятием непрерывных инноваций для поддержания своей конкурентоспособности (наличие тесной взаимосвязи между инновационной активностью и конкурентоспособностью подтверждается многочисленными исследованиями¹), в-третьих, превращение нематериальных ресурсов (НМР) в основной источник создания конкурентных преимуществ².

Нематериальные ресурсы (интеллектуальный капитал, интеллектуальные ресурсы, или знания) включают в себя все, что имеет стоимость для предприятия и заключено в работающих на нем людях или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры: знания и навыки конкретных людей, нормы и системы ценностей, характеристики системы управления, базы данных и программное обеспечение, производственный опыт, лицензии, бренды, торговые секреты, взаимоотношения с потребителями³. Существуют различные подходы к классификации НМР предприятия. В данном исследовании рассматривается три основных группы НМР: человеческий капитал (образование, профессиональная компетентность, удовлетворенность работников, развитие персонала); рыночный капитал (имидж, репутация предприятия, бренды, корпоративная и товарные марки, приверженность клиентов, деловое сотрудничество); организационный капитал (корпоративная культура, интеллектуальная собственность, управленческие и информационные технологии).

Отмеченные особенности данного этапа экономического развития приводят к тому, что для характеристики современной экономики используются термины «инновационная экономика», «экономика знаний», «сетевая экономика». Анализ показывает, что между перечисленными взглядами не существует

принципиальных различий; разница заключается в расстановке акцентов, предмете исследования, используемых индикаторах и инструментах (табл.)⁴. Объединяет все подходы то, что в качестве основного источника конкурентоспособности предприятий рассматриваются НМР. Так, инновационной можно считать такую экономику, в которой знания позволяют генерировать непрерывный поток нововведений, отвечающий динамично меняющимся потребностям, а часто и формирующий эти потребности, при этом фундаментом инноваций является квалифицированное управление знаниями⁵. Под управлением знаниями понимается процесс, с помощью которого предприятию удается извлечь прибыль из интеллектуального капитала (НМР), находящегося в его распоряжении⁶.

По результатам анализа теории и практики в области управления развитием современных предприятий были выявлены существенные проблемы в данной области (рис. 1), решение которых требует разработки научно-методологических основ управления НМР предприятий.

Выделенные выше особенности современного этапа развития (усиление нестабильности внешней среды, необходимость реализации инновационного типа развития и возрастание роли НМР в создании устойчивых конкурентных преимуществ) позволяют сделать вывод о необходимости интеграции для решения данных проблем принципов и методов стратегического и инновационного менеджмента и управления знаниями (рис. 2).

Раскроем содержание предлагаемых принципов:

– принцип сохранения через развитие определяет приоритетность долгосрочных (стратегических) целей перед краткосрочными (текущими);

Сравнительная характеристика подходов к определению сущности современной экономики

Параметры сравнения	Инновационная экономика	Экономика знаний	Информационная (сетевая) экономика
Основной акцент	Результат развития — инновации; характер развития — только на основе непрерывной реализации инноваций	Источник развития — нематериальные ресурсы (знания, интеллектуальный капитал)	Технологии — инфокоммуникационные (ИКТ); структуры — сетевые, виртуальные
Предмет исследования	Инновационный процесс; национальная и региональные инновационные системы	Управление знаниями; управление человеческими ресурсами	Информационные сети и потоки; ИКТ-системы

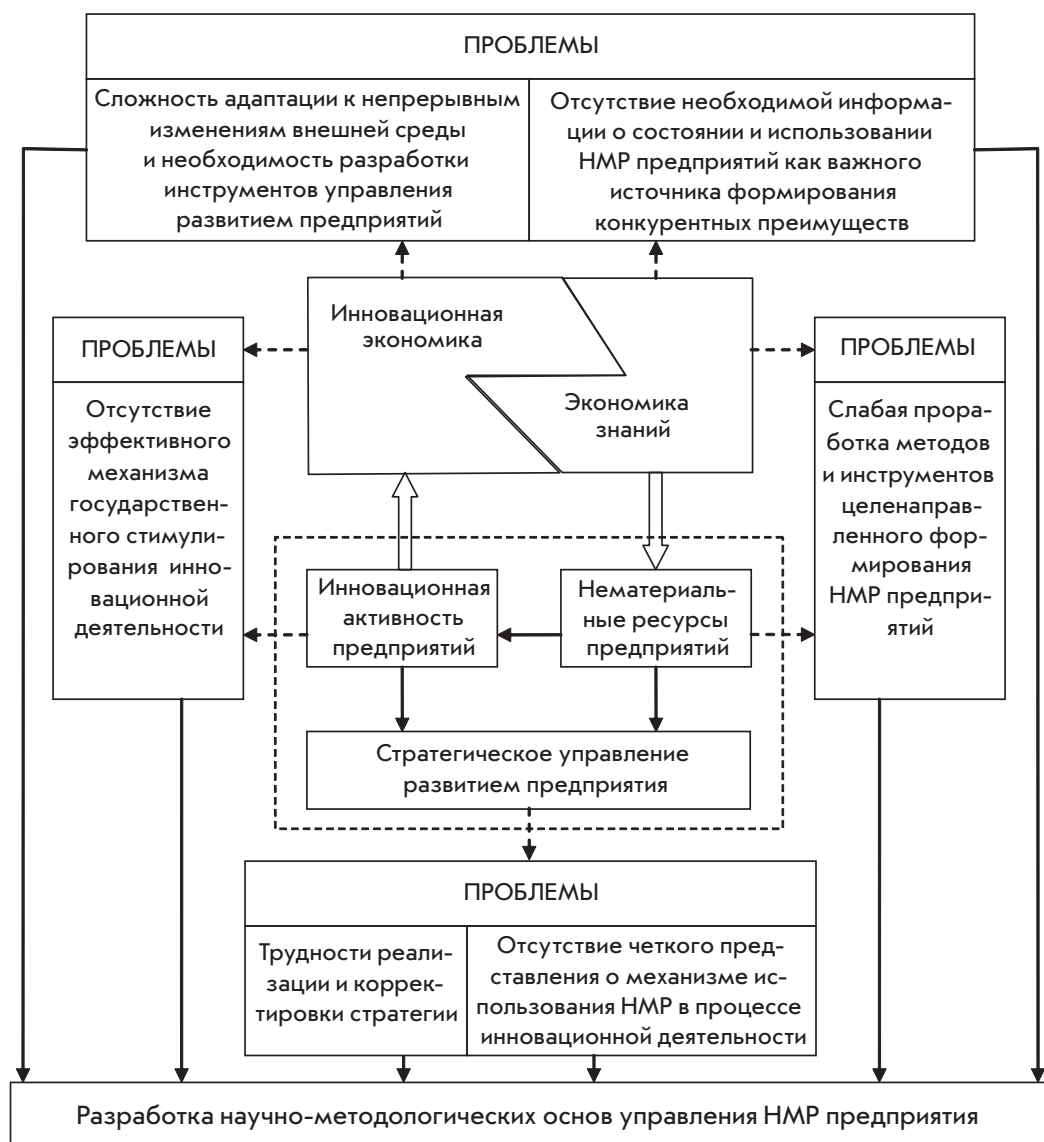


Рис. 1. Проблемы управления развитием предприятий в экономике знаний

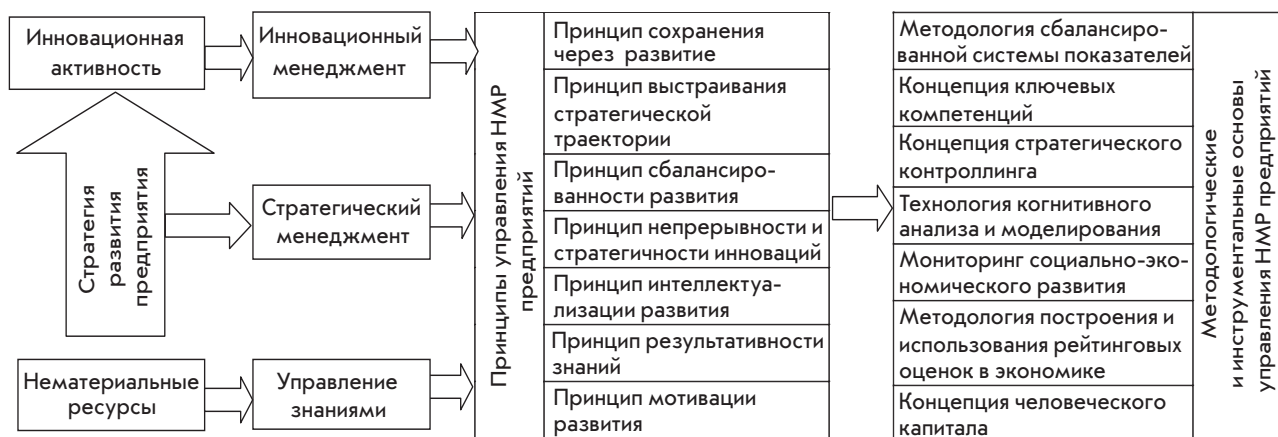


Рис. 2. Формирование методологических основ управления НМР предприятий

– принцип выстраивания стратегической траектории подразумевает подход к формированию стратегии предприятия как к непрерывному процессу, а не как к единовременному действию;

– принцип сбалансированности управления развитием указывает на необходимость согласования внешних и внутренних управляющих воздействий, направленных на рост инновационной активности предприятия на основе использования как материальных, так и нематериальных ресурсов;

– использование принципа непрерывности инноваций понимается как единственно возможный способ создания и поддержания конкурентоспособности предприятия в условиях непрерывных внешних и внутренних изменений;

– принцип стратегичности инноваций определяет необходимость четкой целевой направленности инноваций на достижение стратегических целей;

– принцип интеллектуализации развития устанавливает определяющую роль НМР в обеспечении конкурентоспособности современных предприятий;

– принцип результативности знаний определяет необходимость оценки и формирования НМР с учетом результатов их воздействия на экономические результаты деятельности предприятия;

– принцип мотивации развития предполагает необходимость государственного стимулирования роста инновационной активности предприятий⁷.

Нами предлагается компетентностно-ориентированный подход к управлению НМР и разработке стратегии предприятия⁸, который обеспечивает реализацию введенных

принципов, и в первую очередь принципов интеллектуализации развития и результативности знаний, поскольку сущностью компетенций предприятия является способность приносить существенные с точки зрения потребителей выгоды на основе комбинации имеющихся у предприятия ресурсов и навыков, создания их уникальных сочетаний, которые сложно воспроизвести конкурентам, и формирования благодаря этому устойчивых конкурентных преимуществ⁹. В развитие теоретико-методических основ концепции ключевых компетенций нами было введено понятие стратегических компетенций (рис. 3) как способности предприятия создавать более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность в результате использования комбинации накопленных НМР (знаний, умений, опыта, технологий и др.) при реализации ключевых бизнес-процессов, а также разработана формализованная технология их идентификации и оценки.

Для того чтобы компетенции предприятия «работали» на его развитие, т.е. способствовали достижению стратегических целей, их следует учитывать при разработке стратегии предприятия, под которой будем понимать комбинацию методов ведения конкурентной борьбы и организации бизнеса, направленную на создание устойчивых конкурентных преимуществ и достижение организационных целей. Формой представления стратегии предприятия, позволяющей установить взаимосвязи между НМР и экономическими результатами деятельности, является стратегическая карта¹⁰. Объединяя все сказанное выше, можно выстроить следующую логическую цепочку (рис. 4).

Признак	Значение признака			
	A ₁ подразумеваемые (неосознанные)		A ₂ четко формулируемые	
В. Стадия жизненного цикла	B ₁ отработавшие компетенции (стандарт отрасли)	B ₂ сохраняющие свою силу, но имитируемые в ближайшем будущем	B ₃ устойчивые (ключевые) компетенции	
С. Сфера проявления	C ₁ связанные с доступом к рынку	C ₂ связанные с доверием со стороны потребителей	C ₃ основанные на внутренних ресурсах и навыках	
D. Уровень формирования	D ₁ ресурсные (первого уровня)	D ₂ комплементарные (второго уровня)	D ₃ стратегические (третьего уровня)	
			D _{3.1} специальные	D _{3.2} инновационные

Рис. 3. Классификация компетенций предприятия

Основой развития предприятия является создание устойчивых конкурентных преимуществ путем удовлетворения потребительских предпочтений. Сочетание потребительских предпочтений с конкурентной структурой рынка или отрасли формирует совокупность ключевых факторов успеха, учет которых при разработке стратегии позволяет предприятию добиться успеха в конкурентной борьбе.

При этом предприятию следует выбрать такой образ действий, чтобы максимально использовать имеющиеся у него ресурсы и способности, и их комбинации, которые трудно воспроизвести конкурентам, т.е. необходимо использовать и развивать стратегические компетенции. Выявленные стратегические компетенции и их ожидаемое воздействие на результаты деятельности предприятия должны учитываться при разработке стратегических карт, в форме которых представляется стратегия предприятия. Такой подход, названный нами компетентностно-ориентированным, позволит предприятию создать устойчивые конкурентные преиму-

щества на основе использования и развития его НМР.

В этом случае стратегия развития предприятия может быть представлена следующим образом:

$$S = \{Z_{KPI}, KPI_T, CSF, SK, U, KPI_{T+1}, ZS\},$$

где $KPI_T = \{F_T, C_T, I_T, L_T\}$ — значения ключевых показателей результативности KPI на текущий момент времени T по аспектам финансов F , взаимоотношений с клиентами C , внутренних бизнес-процессов I , инноваций, обучения и развития L ; $Z_{KPI} = \{F_Z, C_Z, I_Z, L_Z\}$ — целевые значения (критерии) по соответствующим KPI ; CSF — множество ключевых факторов успеха для данной отрасли; SK — множество стратегических компетенций предприятия; $U = \varphi\{Z_{KPI}, KPI_T, CSF, SK\}$ — множество управляющих воздействий (мероприятий, инструментов), обеспечивающих движение предприятия к поставленным стратегическим целям Z_{KPI} ; KPI_{T+1} — значения KPI после осуществления управляющих воздействий (на момент времени $T + 1$); ZS — векторный критерий, позволяющий оценить степень достижения стратегических целей Z_{KPI} .

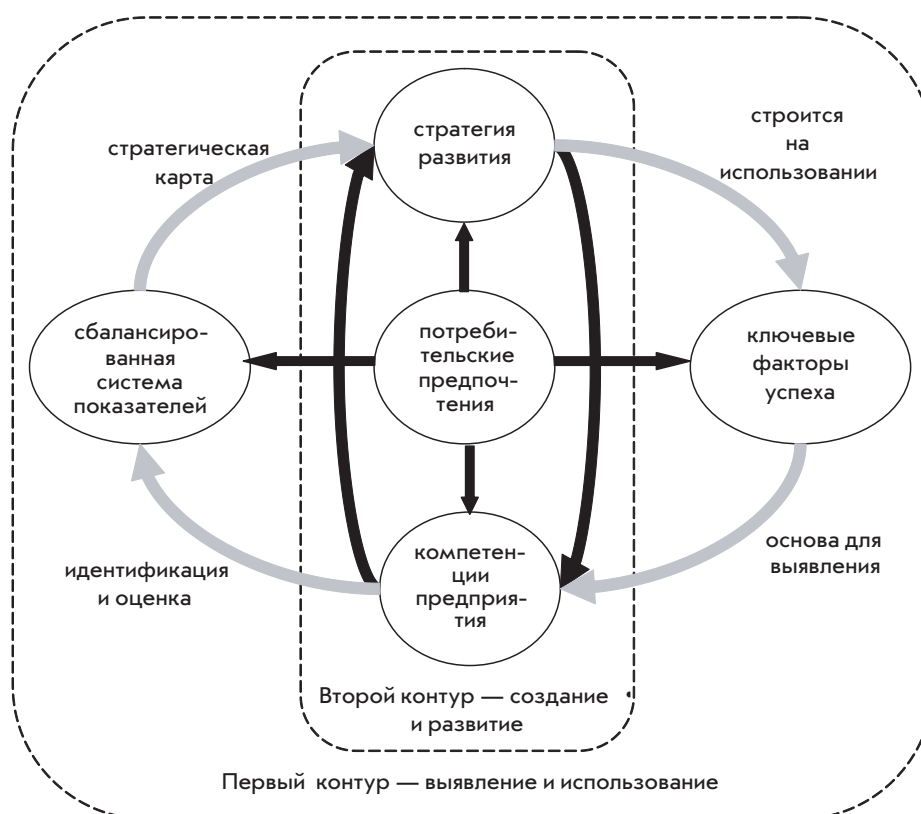


Рис. 4. Структурная схема компетентностно-ориентированного подхода к формированию стратегии развития предприятия

В качестве критериев, определяющих выбор траектории достижения целевого состояния, используются: результативность управления (минимизация отклонений текущих значений параметров состояния *KPI* от целевых); оперативность (время ожидания результата управляющих воздействий); доступность необходимых ресурсов; использование (развитие) стратегических компетенций предприятия; учет внешних приоритетов промышленного развития.

Таким образом, в данной статье предложены основы компетентностно-ориентированного управления НМР, направленного на формирование устойчивых конкурентных преимуществ предприятий в условиях экономики знаний.

Примечания

¹ См., напр.: Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий. М., 2003.

² Андриссен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство: Определите стоимость вашей компании в экономике

нематериальных активов. М., 2004; Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. М., 2002; Миндели Л.Э., Пипия Л.К. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний // Проблемы прогнозирования. 2007. № 3.

³ Букович У., Уилльямс Р. Указ. соч.

⁴ Андриссен Д., Тиссен Р. Указ. соч.; Гурков И.Б. Указ. соч.; Инновационная экономика. 2-е изд., испр. и доп. / под ред. А.А. Дынкина, Н.И. Ивановой. М., 2004; Миндели Л.Э., Пипия Л.К. Указ. соч.

⁵ Инновационная экономика / под ред. А.А. Дынкина, Н.И. Ивановой.

⁶ Букович У., Уилльямс Р. Указ. соч.

⁷ Гилева Т.А., Мукминов Р.Х. Использование принципов сбалансированной системы показателей для формирования рейтинга развития предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. 2006. № 4. С. 257–262.

⁸ Исмаилова Л.А., Гилева Т.А. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 9. С. 106–115.

⁹ Андриссен Д., Тиссен Р. Указ. соч.; Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб., 2005.

¹⁰ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М., 2007.

УДК 351.811

ББК 60.82

А.А. ВЫСОЦКАЯ

аспирант Байкальского государственного университета
экономики и права, г. Иркутск
e-mail: a.visotskaya@nesso.biz

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ УЛИЧНО-ДОРОЖНОЙ СЕТЬЮ И ОКАЗАНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

Дается описание проблемы, сложившейся в системе управления улично-дорожной сетью в российских городах. Рассмотрен опыт управления ею в Москве, Лондоне и Нью-Йорке, проведен сравнительный анализ. Сформулированы критерии и методика оценки качества системы управления улично-дорожной сетью. Предложен метод управления на основе системы сбалансированных показателей применительно к департаменту транспорта города, сформулированы миссия, стратегические цели и подцели системы.

Ключевые слова: улично-дорожная сеть, государственные услуги, система сбалансированных показателей, показатели эффективности, экономические оценки.

Многочасовые дорожные заторы в улично-дорожной сети (УДС) — привычное явление для водителей многих российских городов. Несмотря на то что по уровню автомобилизации Россия пока отстает от развитых государств в 3–4 раза, в ближайшие годы, по мнению экспертов, число зарегистрированных транспортных средств

будет только расти. Главные причины проблем в улично-дорожной сети, как правило, лежат в двух основных областях. Во-первых, используется советская модель улично-дорожной сети, разработанная около 30 лет назад. Она не соответствует современным запросам крупных городов. Во-вторых, неэффективность УДС усугубляется хаотичным