

**Теория менеджмента**  
**Management theory**

**Методология оценки уровня инновационного развития предприятия**

**Бабанова Ю.В.**, к. э. н., доцент кафедры «Антикризисное управление», Южно-Уральский государственный университет, *uv\_babanova@mail.ru*

**Орлов В.М.**, лаборант-исследователь Управления научной и инновационной деятельности, Южно-Уральский государственный университет, *islavaorlov@gmail.com*

**Аннотация:**

Представлена методология оценки инновационного развития предприятия на основе интеграционно-матричной концепции, которая включает трёхуровневую систему показателей, отражающую специфику концепции. Авторами разработан и апробирован метод расчёта уровня инновационного развития предприятия на основе гармонического анализа с аналитическими коэффициентами взаимной связи между показателями, что позволяет получить интегральную количественную оценку инновационного развития предприятия, графическую интерпретацию результатов в виде системы гармоник, и, с помощью разработанной шкалы, перевести количественный показатель в качественную характеристику.

**Ключевые слова:** интеграционно-матричная концепция; инновационное развитие предприятия, гармонический анализ, оценка уровня инновационного развития предприятия

**Литература**

1. Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями: учебник. – М. : Юрайт, 2011.
2. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. – М. : Экономика, 2010.
3. Индикаторы инновационной деятельности : 2012: стат. сб. – М.: НИУ «Высшая школа экономики». – 2012; World Economic Forum (WEF). – The Global Competitiveness Report, 2011–2012.
4. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. – М. : ИНФРА-М, 2010.
5. Кирьяков А.Г., Максимов В.А. Основы инновационного предпринимательства: учеб. пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002.
6. Клейнер Г.Б. Новая институциональная экономика: на пути к «сверхновой» // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 1. – Т. 4. – С. 113–122.
7. Леванова Н.Е. Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации // Молодой учёный. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 203–206.
8. Прокеш С. Управлять изменениями. Рецепты от GE // Harvard Business Review – Россия. – 2009. – № 8 (50).
9. Реутов А.Ю. Разработка методики комплексной оценки инновационной активности организации // Управление экономическими системами. – 2011. – № 34.
10. Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А. Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 12–21.
11. Татаркин А.И. Инновационное развитие России: от политических призывов к антикризисным действиям // Современные тенденции развития бизнеса и бизнес-образования в России: материалы Международной научно-практической конференции (18–19 марта 2010 г.) / под редакцией В.П. Горшенина. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 3–14.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2011.

**Methodology to assess the level of innovative development**

**Babanova u.v.**, South Ural State University, associate professor of chair «Crisis management», candidate of economic sciences, e-mail: *uv\_babanova@mail.ru*

**Orlov V.M.**, South Ural State University, laboratory assistant of Department of Scientific and innovation, e-mail: *islavaorlov@gmail.com*

**Annotation:**

This study presents a methodology for assessing innovative development based on the concept of

integration. The authors have developed a system of indicators. Tested method of calculating the level of innovative development based on harmonic analysis. The study shows a graphic representation of the results of the analysis. Developed a quantitative indicator of the scale of transfer of innovation development in the qualitative characteristics.

**Keywords:** integration and matrix concept, the development of innovative enterprises, harmonic analysis, assessment of innovative development.

## References

1. *Barancheev V.P., Maslennikova N.P., Mishin V.M. Upravlenie innovatsiyami: uchebnik.* – M.: Izdatel'stvo Yurait, 2011.
2. *Glaz'ev S.Yu. Strategiya operezhayushego razvitiya Rossii v usloviyah global'nogo krizisa.* – M.: Ekonomika, 2010.
3. *Indikatory innovatsionnoi deyatel'nosti: 2012: stat. sb.* – M.: NIU «Vysshaya shkola ekonomiki». 2012; World Economic Forum (WEF). –The Global Competitiveness Report, 2011–2012.
4. *Innovatsionnoe razvitiye: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniyami / Pod red. B.Z. Mil'nera.* – M.: INFRA-M, 2010.
5. *Kir'yakov A.G., Maksimov V.A. Osnovy innovatsionnogo predprinimatel'stva: Uchebnoe posobie.* – Rostov-na-Donu: Feniks, 2002.
6. *Kleiner G.B. Novaya institucional'naya ekonomika: na puti k «sverhnovoi» // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. Tom 4, №1, 2006. S. 113-122.*
7. *Levanova N.E. Razrabotka metodiki ochenki innovatsionnoi aktivnosti personala organizatsii// Molodoi uchenyi. 2011. – №5. T.1. – S. 203-206.*
8. *Prokesh S. Upravlyat' izmeneniyami. Receptyot GE // Harvard Business Review Rossiya, №8 (50), Avgust 2009.*
9. *Reutov A.Yu. Razrabotka metodiki kompleksnoi ochenki innovatsionnoi aktivnosti organizatsii // «Upravlenie ekonomicheskimi sistemami» – № 34. – 10/2011.*
10. *Samochkin V.N., Timofeeva O.A., Kalyukin A.A. Ocenka innovatsionnykh vozmozhnostei predpriyatiya i ih ispol'zovanie pri formirovani dolgosrochnykh planov razvitiya // Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2002. №6. – S. 12-21.*
11. *Tatarkin A.I. Innovatsionnoe razvitiye Rossii: ot politicheskikh prizyvov k antikrizisnym deistviyam // Sovremennye tendentsii razvitiya biznesa i biznes-obrazovaniya v Rossii: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (18–19 marta 2010 g.) / pod redaktsiei V.P. Gorshenina. – Chelyabinsk: Izdatel'skii centr YuUrGU, 2010. S. 3-14.*
12. *Fathutdinov R.A. Innovatsionnyi menedzhment: uchebnik dlya vuzov. 6-e izd. SPb.: Piter, 2011.*

## Модель управления инновационной деятельностью предприятия

**Фасхеев Х.А.,** д. т. н., профессор кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг», Финансовый университет при Правительстве РФ, [faskhiev@mail.ru](mailto:faskhiev@mail.ru)

### Аннотация:

*Рассмотрены проблемы инновационной деятельности российских предприятий, приведены факторы, препятствующие внедрению новшеств на практику. Предложены для внедрения на практику деятельности предприятий «колесо инноваций», организационно-управленческие механизмы, поддерживающие его безостановочное «вращение».*

**Ключевые слова:** инновация, идея, разработка, системные инновации, менеджер-инноватор, интеллектуальный капитал

### Литература

1. О модернизации и инновациях в АПК [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stav-ikc.ru/index.php?option>
2. Инновационная активность крупного бизнеса в России. Исследование Российской экономической школы, Pricewaterhouse Coopers в России и Центра технологий и инноваций PwC // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 4.
3. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. – М. Минэкономразвития России, 2010.
4. *Линн Г., Рейлли Р. Блокбастеры. Сенсационные продукты – путь к успеху.* – М. АСТ: Транзиткнига, 2005.
5. *Медовников Д. Тихо течёт река по равнине // Эксперт. – 2002. – № 17.*
6. *Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3.*

7. Человеческий фактор корпоративной культуры // Персонал-Микс. – 2004. – № 3.
8. Фасхиев Х.А. Интеллектуальный капитал – основа инновационного развития предприятия // Инновации. – 2011. – № 6. – С. 31–44.
9. Innovation 2009. Making Hard Decisions in the Downturn. A BCG Senior Management Survey. BCG, April 2009.
10. Гурова Т., Ивантер А. Мы ничего не производим // Эксперт. – 2012. – № 47. – С. 19–26.
11. Фасхиев Х.А. Принятие маркетинговых решений на основе количественной оценки объектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 6–14.
12. Фасхиев Х.А. «Ворота конкурентоспособности» – новый аспект проектирования АТС // Автомобильная промышленность. – 2008. – № 12. – С. 1–4.
13. Фасхиев Х.А. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8. – С. 79–86.

### **Model of management of the innovative enterprise activity**

**Faskhiev Kh. A.**, *dr. sci. tech., prof. of economy, management and marketing chair, Financial University under the government of the Russian Federation, faskhiev@mail.ru*

#### **Annotation:**

Problems of innovative activity of the Russian enterprises are considered, the factors interfering introduction of innovations on practice are given. Are offered for introduction on practice of activity of the enterprises «wheel of innovations», the organizational and administrative mechanisms supporting its unceasing "rotation".

**Keywords:** innovation, idea, development, system innovations, manager-innovator, intellectual capital.

#### **References**

1. O modernizacii i innovaciyah v APK. <http://www.stav-ikc.ru/index.php?option>
2. Innovacionnaya aktivnost' krupnogo biznesa v Rossii. Issledovanie Rossiiskoi ekonomicheskoi shkoly, Pricewaterhouse Coopers v Ros-sii i Centra tehnologii i innovacii PwC // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. 2010. Tom 8. № 4.
3. Strategiya innovacionnogo razvitiya Rossiiskoi Federacii na period do 2020 goda. – М.: Minekonomrazvitiya Rossii 2010.
4. Linn G., Reilli R. Blokbastery. Sensacionnye produkty – put' k uspehu. М.: AST: Tranzitkniga, 2005.
5. Medovnikov D. Tiho techet reka po ravnine // Ekspert. 2002. №17.
6. Korobeinikov O.P., Trifilova A.A., Korshunov I.A. // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2000. №3.
7. Chelovecheskii faktor korporativnoi kul'tury // Personal-Miks. 2004. №3.
8. Fashiev H.A. Intellektual'nyi kapital – osnova innovacionnogo razvitiya predpriyatiya // Innovacii. 2011. №6. S.31 – 44.
9. Innovation 2009. Making Hard Decisions in the Downturn. A BCG Senior Management Survey. BCG, April 2009.
10. Gurova T., Ivanter A. My nichego ne proizvodim // Ekspert. 2012. №47. S. 19 – 26.
11. Fashiev H.A. Prinyatie marketingovyh reshenii na osnove kolichestvennoi ocenki ob'ektov // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2010. №5. S. 6 – 14.
12. Fashiev H.A. «Vorota konkurentosposobnosti» - novyi aspekt proektirovaniya ATS // Avtomobil'naya promyshlennost'. 2008. №12. S. 1 – 4.
13. Fashiev H.A. Upravlenie konkurentosposobnost'yu tovara na etape razrabotki // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2009. №8. S.79 – 86.

### **Внутренний аудит в системе управления холдингом: методический подход к идентификации объектов**

**Щербакова Е.П.**, *аспирант, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), e\_scherbakova@bk.ru*

#### **Аннотация:**

В статье представлены различные точки зрения относительно определения объектов внутреннего аудита. Автором выделены особенности холдингов, влияющие на формирование основной группы объектов внутреннего аудита в организациях такой структуры. Предложена авторская

иерархическая система объектов внутреннего аудита, функционирующего в холдингах.

**Ключевые слова:** внутренний аудит, холдинг, иерархическая система объектов

### Литература

1. Соколов Б.Н. Внутренний аудит и контроль: организация, методики, практика. – М. : Бухгалтерский учёт, 2010.
2. Шичков Н.А. Внутренний аудит системы менеджмента : учеб. пособие. – СПб. : УМЦ «Бизнес Класс», 2009.
3. Иванова Т.Н. Внутренний аудит и ревизия: сходства и различия // Вестник профессиональных бухгалтеров. – 2011. – № 2.
4. Пугачёв В.В. Внутренний аудит и контроль. – М. : Дело и сервис, 2010.
5. Макальская А.К. Внутренний аудит : учеб.-практ. пособие. – М. : Дело и Сервис, 2001.
6. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит : учеб. пособие. – М. : Высшее образование, 2007.
7. Лейкин Д. Ключевые вопросы управления группой компаний. – 2-е изд. – М. Альпина Паблшер, 2012.
8. Богатая И.Н., Хахонова Н.Н. Аудит : учебник.– М. : КноРус, 2011.
9. Бурцев В.В. Внутренний аудит компании: вопросы организации и управления // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 4.
10. Краснова И.А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов. Институт внутренних аудиторов [Электронный ресурс].  
URL: <http://www.iiar-ru.ru>.
11. Сонин А.М. Зачем компании внутренний аудит? // Управление компанией. – 2009. – № 1.
12. Хахонова Н.Н. Методологические подходы к созданию службы внутреннего аудита в организации // Финансы и учёт. – 2012. – № 1 (14).
13. Хахонова Н.Н. Методика проверки и оценки деятельности службы внутреннего аудита проверяемого субъекта // Учёт и статистика. – Ростов н/Д, 2007. – № 8.
14. Оценка инвестиционных проектов [Электронный ресурс]. URL: <http://businessprognoz.ru/wp-content/uploads/2011/11/>

### Internal audit in the system of management of the holding: the methodical approach to the identification of the objects

*Shcherbakova E.P., post-graduate student, Rostov State Economic University (RINH),  
e\_scherbakova@bk.ru*

### Annotation:

In this article are represented the different views on the definition of the objects of internal audit. Author identified the features of holdings, influencing the formation of the main group of the objects of internal audit in such organization structures. Author offered the hierarchy system of the objects of internal audit that operates in holdings.

**Keywords:** internal audit, holding, hierarchical system of objects

### Referenses

1. Sokolov, B.N. Vnutrennij audit i kontrol': organizacija, metodiki, praktika. – M.: Buhgalterskij uchet, 2010.
2. Shichkov, N.A. Vnutrennij audit sistemy menedzhmenta: uchebnoe posobie. – SPb.: UMC «Biznes Klass», 2009.
3. Ivanova, T.A. Vnutrennij audit i revizija: shodstva i // Vestnik professional'nyh buhgalterov. – 2011. – №2.
4. Pugachev, V.V. Vnutrennij audit i kontrol'. – M.: Delo i servis, 2010.
5. Makal'skaja, A.K. Vnutrennij audit: uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: Delo i Servis, 2001.
6. Sheremet, A.D., Sujc V.P. Audit: uchebnoe posobie. – M.: Vysshee obrazovanie, 2007.
7. Lejkin, D. Kljuchevye voprosy upravlenija gruppoy kompanij. – M.: Al'pina Pablisher, 2012.
8. Bogataja, I.N., Hahonova, N.N. Buhgalterskij finansovyj uchet. Uchebnik. – M.: KnoRus, 2011.
9. Burcev, V.V. Vnutrennij audit kompanii: voprosy organizacii i upravlenija // Finansovyj menedzhment. – 2003. – №4.
10. Krasnova, I.A. Metodika provedenija vnutrennej auditorskoj proverki jeffektivnosti sistemy vnutrennego kontrolja biznes-processov. Institut vnutrennih auditorov. <http://www.iiar-ru.ru>.
11. Sonin, A.M. Zachem kompanii vnutrennij audit? // Upravlenie kompaniej. – 2009. – №1.
12. Hahonova, N.N. Metodologicheskie podhody k sozdaniju sluzhby vnutrennego audita v organizacii // Finansy i uchet. – M., 2012. – № 1 (14).
13. Hahonova, N.N. Metodika proverki i ocenki dejatel'nosti sluzhby vnutrennego audita proverjaemogo

sub'ekta // Uchet i statistika. – Rostov na-Donu, 2007. – № 8.

14. Ocenka investicionnyh proektov. <http://business-prognoz.ru/wp-content/uploads/2011/11/>.

## **Стратегический менеджмент** **Strategic management**

### **Динамические способности как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур**

**Белкин В.Г.**, д. э. н., профессор, Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток), [secret@psul.ru](mailto:secret@psul.ru)

**Хлыстова О.В.**, к. э. н., доцент, Дальневосточный федеральный университет (г. Владивосток), [okhlystova@yandex.ru](mailto:okhlystova@yandex.ru)

#### **Аннотация:**

В статье рассмотрены основные проблемы формирования динамических способностей, которые являются источниками конкурентных преимуществ. Показаны основания формирования динамических способностей, дан процесс их формирования с учетом организационных способностей и ключевых компетенций.

**Ключевые слова:** динамические способности, ключевые компетенции, стратегическое партнёрство

#### **Литература**

1. Teece D.J., Pisano G.P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal, 1997, 18. – Pp. 509–533.
2. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб. : ИД СПб Государственного университета, 2000.
3. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
4. Teece D.J. 2009. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.
5. McGuinness T., Morgan R.E. 2003. «Organizational change capability: the theoretical construct and its operational measurement». Developments in Marketing Science, Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference, Washington DC, USA.
6. Шумпетер Й. История экономического анализа. – СПб. : Экономическая школа, 2004.
7. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Том 8. – № 1. – С. 5–40.
8. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory Economic Change. Cambridge. Mass.:Harvard : University Press, 1982
9. Zollo M., Winter S.G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // Organization Science. – 13. – Pp. 339–351
10. Bower J.L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration: Boston, 1970.
11. Burgelman R.A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm // Administrative Science Quarterly. – 28 (2). – Pp. 223–244.
12. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности с потребителем. – М. : Альпина Паблишер, 2012.
13. Хэмел Г. Во главе революции: Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – BestBusinessBooks, 2007.

#### **Dynamic capabilities as the factor of competitiveness of the enterprises**

**Belkin V.G.**, Dr. of Econ.Sci., Professor of Economics of the Far Eastern Federal University (Vladivostok), [secret@psul.ru](mailto:secret@psul.ru)

**Khlystova O.V.**, Cand. of Econ.Sci., Assistant Professor of the Far Eastern Federal University (Vladivostok), [okhlystova@yandex.ru](mailto:okhlystova@yandex.ru)

#### **Annotation:**

In article the cores of problems of formation of dynamic capabilities which are sources of competitive advantages are considered. The bases of formation of dynamic capabilities are shown, process of their

formation taking into account organizational capabilities and core competences is given.

**Keywords:** dynamic capabilities, core competences, strategic partnership.

### Referenses

1. Teece D.J., Pisano, G.P. and Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. //Strategic Management Journal, 1997, 18, pp. 509-533.
2. Kat'kalo V.S. Evolyuciya teorii strategicheskogo upravleniya. – SPb.: ID SPb Gosudarstvennogo universiteta, 2000.
3. Kleiner G.B. Ot teorii predpriyatiya k teorii strategicheskogo upravleniya //Rossiiskii zhurnal menedzhmenta, 2003, №1. - S.31-56.
4. Teece, D. J. 2009. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.
5. McGuinness T., Morgan R.E. 2003. "Organizational change capability: the theoretical construct and its operational measurement". Developments in Marketing Science, Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference, Washington DC, USA.
6. Shumpeter'. Istoriya ekonomicheskogo analiza - SPb.: Ekonomicheskaya shkola, 2004.
7. Tambovcev V.L.. Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyanie i vozmozhnoe razvitie // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. Tom 8, №1, 2010. S.5-40.
8. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory Economic Change. Cambridge. Mass.:Harvard: University Press, 1982
9. Zollo, M, Winter, S.G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // Organization Science, 13, pp.339-351
10. Bower, J.L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration: Boston. 1970.
11. Burgelman R.A. 1983.A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. // Administrative Science Quarterly 28 (2): pp. 223-244.
12. Prahalad K.K., Krishnan M.S. Prostranstvo biznes-innovacii: Sozdanie cennosti s potrebitелеm. – М.: Al'pina Publisher, 2012.
13. Hemel G. Vo glave revolyucii: Kak dobit'sya uspeha v turbulentnye vremena, prevrativ innovacii v obraz zhizni.- BestBusinessBooks, 2007.

### Особенности выбора вида и способа осуществления диверсификационных изменений в практике стратегического развития промышленных предприятий

**Суркова Т.В.,** к. э. н., доцент кафедры «Менеджмент», Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева. Новомосковский институт(филиал), [tsurkova@rambler.ru](mailto:tsurkova@rambler.ru)

### Аннотация:

Использования стратегии диверсификации деятельности промышленных предприятий на сегодняшнем этапе развития экономики России является действенным способом повышения эффективности их функционирования. Автором выявлены основные мотивы и преимущества реализации стратегии связанной и несвязанной диверсификации. Осуществлена классификация видов диверсификации применительно для промышленных предприятий с учетом тенденций развития внешней среды.

**Ключевые слова:** диверсификация, товарный портфель, выручка, стратегия, цель, затраты, интеграция

### Литература

1. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш.А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М. : ИД «Вильямс», 2006.
2. Крискевич С.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. – Томск : Кафедра ТУ, ТУСУР, 2012.
3. Москаленко А.В. Логистическая стратегия диверсификации коммерческой деятельности : дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 1998.
4. Бойцов А.С. Диверсификация аграрной экономики в условиях переходного периода : дис. ... канд. экон. наук. – Великий Новгород, 2000.
5. Полиди А.А. Диверсификация как доминирующая базовая стратегия развития российской промышленности в условиях глобализации экономических отношений : дис. ... докт. экон. наук. – Краснодар, 2005.
6. Шевчук Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. – Ростов н/Д : Феникс, 2006.

## **Features choice of form and method of implementation of the diversification of the strategic changes in the practice of industrial enterprises**

**Surkova T.V.**, Russian Chemical-Technological University D.I. Mendeleev. Novomoskovsk Institute (branch), Associate Professor of management, PhD, Associate Professor, [tsurkova@rambler.ru](mailto:tsurkova@rambler.ru)

### **Annotation:**

Using the strategy of diversification of industrial activities at the current stage of development of the Russian economy is an effective way to increase the efficiency of their operation. In this article, the author identified the main reasons for and benefits of the strategy related and unrelated diversification. Have been classified with respect to the diversification of industry taking into account the trends in the external environment.

**Keywords:** diversification, product portfolio, sales, strategy, target costs are, and integration.

### **References**

1. *Tompson-mI. Artur A., Striklend III A. Dzh. Strategicheskii menedzhment. Konceptii i situacii dlya analiza.* - M.: ID «Vil'yams», 2006.
2. *Kriskevich S.N. Strategicheskii menedzhment: Uchebnoe posobie.* - Tomsk: kafedra TU, TUSUR, 2012.
3. *Moskalenko A. V. Logisticheskaya strategiya diversifikacii kommercheskoi deyatelnosti: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05 – Spb, 1998 g.*
4. *Boicov A. S. Diversifikaciya agrarnoi ekonomiki v usloviyah perehodnogo perioda: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05 – Velikii Novgorod, 2000 g.*
5. *Polidi A. A. Diversifikaciya kak dominiruyushaya bazovaya strategiya razvitiya rossiiskoi promyshlennosti v usloviyah globalizacii ekonomicheskikh otnoshenii : dis. dokt. ekon. nauk : 08.00.05 - Krasnodar, 2005 g.*
6. *Shevchuk D. Strategicheskii menedzhment: Uchebnoe posobie.* - Rostov-na-Donu: Feniks, 2006.

## **Иновационные подходы к управлению конкурентоспособностью малого предпринимательства**

**Филобокова Л.Ю.**, д. э. н., профессор кафедры «Иновационное предпринимательство», МГТУ им. Н.Э. Баумана, [filobokova@list.ru](mailto:filobokova@list.ru)

**Григорьева О.В.**, ассистент кафедры «Иновационное предпринимательство», МГТУ им. Н.Э. Баумана, [ms.olgagrigoreva@mail.ru](mailto:ms.olgagrigoreva@mail.ru)

### **Аннотация:**

Авторское обоснование инновационных подходов к управлению конкурентоспособностью малого предпринимательства основано на доказательстве рабочей гипотезы о том, что повышение конкурентоспособности может быть обеспечено только благодаря инновационному управлению и разработке его адаптационного механизма, при этом адаптационный механизм управления должен строиться на упорядочении элементов системы с целью обеспечения синергетического эффекта

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, малое предпринимательство, инновационное управление

### **Литература**

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.
2. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства Российской Федерации».
3. *Кушлин В.И.* Инновационность хозяйственных систем. – М. : Издательская группа URSS, 2000.
4. *Фигурнова Н.П.* Экономический рост и его устойчивость // Ресурсный потенциал экономического роста. – М., 2002.
5. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. – М., 1982.

## **Innovative approaches to the management of the competitiveness of the small business**

**Filobokova L. Y.**, Dr.Sc.(Econ), professor of Innovative Business cathedra, MSTU n.a. N.E. Bauman, [filobokova@list.ru](mailto:filobokova@list.ru)

**Grigoreva O. V.**, assistant of Innovative Business cathedra, MSTU n.a. N.E. Bauman, [ms.olgagrigoreva@mail.ru](mailto:ms.olgagrigoreva@mail.ru)

#### **Annotation:**

The author's justification of innovative approaches to the management of the competitiveness of the small business is based on the hypothesis that an increase in competitiveness can only be ensured by the innovative management and elaboration of the adaptation mechanism, the adaptation mechanism of governance should be built on the ordering of the elements of the system in order to ensure synergies

**Keywords:** competitiveness; small business; innovative management

#### **Referenses**

1. Strategiya innovacionnogo razvitiya Rossiiskoi Federacii na period do 2020 goda, utverzhdannaya rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federacii ot 8 dekabrya 2011 g. № 2227-r.
2. Federal'nyi zakon 209-FZ ot 24.07.2007g. «O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva Rossiiskoi Federacii»
3. *Kushlin V.I.* Innovacionnost' hozyaistvennyh sistem.- M.:Izdatel'skaya gruppa URSS, 2000
4. *Figurnova N.P.* Ekonomicheskii rost i ego ustoichivost' // Resursnyi potencial ekonomicheskogo rosta.- M.:2002
5. *Shumpeter I.* Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. –M., 1982

### **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ** **GOVERNANCE**

#### **Публичный аудит в системе прокьюремента**

*Некрасов В.Н., д. э. н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент», Южно-Российский институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, fondvn@yandex.ru*

*Морозова А.И., специалист Центра повышения квалификации, Южно-Российский институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, anastasia\_skags@mail.ru*

#### **Аннотация:**

В статье рассматривается публичный аудит как инструмент прокьюремента, направленный на обеспечение максимальной прозрачности действий властных структур.

**Ключевые слова:** публичный аудит, прокьюремент, прозрачность, коррупция

#### **Литература**

1. *Белов В.Е.* Законодательство о публичных закупках: оценка с позиции вступления в ВТО // Право и экономика. – 2012. – № 1. – С. 30.
2. Нарушения в сфере госзаказа составили 238,5 млрд руб. [Электронный ресурс] – URL: <http://aetp.ru/en/presscenter/item/382555/>
3. *Лимарева Д.А., Некрасов В.Н.* Противоречия современного публичного управления при Президенте РФ: монография. – Ростов-н/Д : Юри РАНХиГС, 2012. – С. 28.
4. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 47. – Ст. 5489.
5. *Тилли Ч.* Демократия. – М. : Published by Cambridge University Press, 2007. – С. 203.
6. Указ Президента РФ от 13 марта 2012 г. № 297 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2012–2013 годы и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 12. – Ст. 1391.

#### **Public audit in procurement system**

*Nekrasov V. N., Dr. Econ. Sci., prof., head of the department of management Southern Russian institute of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, fondvn@yandex.ru*

*Morozova A. I., specialist of training center Southern Russian institute of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, anastasia\_skags@mail.ru*

#### **Annotation:**

In article public audit as the instrument of procurement directed on ensuring the maximum transparency



of actions of power structures.

**Keywords:** public audit, procurement, transparency, corruption.

#### Referenses

1. *Belov V.E.* Zakonodatel'stvo o publichnyh zakupkah: ocenka s pozicii vstupleniya v VTO // Pravo i ekonomika. – 2012 . - № 1. – S. 30
2. Narusheniya v sfere goszakaza sostavili 238,5 mlrd. rub. – [Elektronnyi resurs] – Rezhim dostupa: <http://aetp.ru/en/presscenter/item/382555/>
3. *Limareva D.A., Nekrasov V.N.* Protivorechiya sovremennogo publichnogo upravleniya pri Prezidente RF. Monografiya. Rostov-n/D: YuRi RANHiGS, 2012. – S.28
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.11.2008 № 1662-r «O Konceptcii dolgosrochnogo social'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federacii na period do 2020 goda» // Sobranie zakonodatel'stva RF. - 24.11.2008. – № 47. - st. 5489.
5. *Tilli Ch.* Demokratiya. M.: Published by Cambridge University Press, 2007. –S. 203
6. Ukaz Prezidenta RF ot 13.03.2012 № 297 «O Nacional'nom plane protivodeistviya korrupcii na 2012 - 2013 gody i vnesenii izmenenii v nekotorye akty Prezidenta Rossiiskoi Federacii po voprosam protivodeistviya korrupcii» // Sobranie zakonodatel'stva RF. - 19.03.2012. – № 12. – st. 1391

#### **Метод оценки инвестиционной привлекательности видов минерального сырья Брянской области**

*Дадыкин В.С., ассистент кафедры «Экономика, организация производства, управление», Брянский государственный технический университет, [dadykinv@gmail.com](mailto:dadykinv@gmail.com)*

#### **Аннотация:**

Одной из важных задач управления минерально-сырьевой базой на государственном и региональном уровне является экономическая оценка месторождений, соответствующая современным рыночным условиям. Использование данных предприятий-аналогов и укрупненных показателей при расчётах может приводить к неточностям, превышающим допустимый интервал. Поэтому я предлагаю экономическую оценку инвестиционной привлекательности освоения с использованием параметров, учитывающих особенности каждого конкретного месторождения, по методу экспертных оценок.

**Ключевые слова:** оценка инвестиционной привлекательности месторождений, экспертный метод

#### **Литература**

1. Методика геолого-экономической переоценки месторождений твёрдых полезных ископаемых (по укрупнённым показателям). – М. : ВИЭМС, 2002.
2. Распоряжение МПР России от 5 июня 2007 г. № 37-р // Официальный сайт Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mnr.gov.ru/>
3. *Толкачев А.И.* Предварительная геолого-экономическая оценка геологических объектов Брянской области, привлекательных для инвестирования. – Калуга : ВИЭМС, 2000.

#### **Evaluation method of investment appeal of types of mineral raw materials of the Bryansk region**

*Dadykin V. S., assistant to "Economy, Production Organization, Management" chair of Bryansk state technical university, [dadykinv@gmail.com](mailto:dadykinv@gmail.com)*

#### **Annotation:**

One of important tasks of management of mineral resources at the national and regional level is the economic evaluation of fields corresponding to modern market conditions. Use of data of the entities analogs and the integrated indicators in case of calculations can result in the inaccuracies exceeding an admissible interval. Therefore we offer an economic evaluation of investment appeal of development with use of the parameters considering features of each specific field, on method of expert evaluations.

**Keywords:** assessment of investment appeal of fields, expert method, Bryansk region

#### **Referenses**

- 1 Technique of geological and economic revaluation of fields of firm minerals (on the integrated indicators). M, VIEMS, 2002.
- 2 .Order of MPR of Russia of 05.06.2007 No. 37-r//Official site of the Ministry of Natural Resources and Environmental Protection of the Russian Federation [An electronic resource] <http://www.mnr.gov.ru/>
3. *Tolkachyov A.I.* Predvaritelnaya geological economic evaluation of geological objects of the Bryansk region attractive to investment. Kaluga, VIEMS, 2000.

## **ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ** **TECHNOLOGY MANAGEMENT**

### **Сравнительный анализ организационных структур, применяемых при осуществлении проектной деятельности**

*Плехова Ю.О., д. э. н., профессор кафедры «Экономика и управление предприятиями и организациями, Нижегородский государственный университет им. Н.И.*

*Лобачевского, uplehova@mail.ru*

*Картомин А.Г., заместитель директора, ООО «СВДром», kartomin@gmail.com*

#### **Аннотация:**

Показаны различия в характеристиках разных видов организационных структур, которые применимы в организациях, реализующих проектную деятельность. Рассматриваются виды организационных структур и их характеристики, определённые в «Руководстве к своду знаний по управлению проектами» (PMBOK Guide v5) американского Института проектного управления PMI. В дополнение к характеристикам, выделенным в PMBOK, рассматривается ряд дополнительных значимых характеристик.

**Ключевые слова:** организационная структура, управление проектом, PMBOK, методы и инструменты

#### **Литература**

1. *Грей К., Ларсон Э.* Управление проектами : учебник. – М. : Дело и Сервис, 2007.
2. *Мишин С.А.* Проектный бизнес: адаптированная модель для России. – М. : АСТ, 2006.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). – PMI, 2012.
4. *Mary Beth Chrissis, Michael D. Konrad, Sandra Shrum.* CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement, Third Edition. – SEI, 2011.

### **Comparative analysis of organisational structures used to carry out project work**

*Plehova Yu.O. , Sc.D. (econ), professor, chair of economics and enterprise management Nizhny Novgorod State University, uplehova@mail.ru*

*Kartomin A.G., Deputy director, SWDrom Ltd., kartomin@gmail.com*

#### **Annotation:**

In present article, the differences are shown between characteristics of various organizational structures, which can be used in organizations that undertake project based work. Those types and characteristics of organizational structures are considered, which are defined in Project Management Body of Knowledge Guide (hereafter PMBOK v5) by Project Management Institute (hereafter PMI). In addition to the characteristics pointed out in PMBOK, in present article we consider a number of significant characteristics, which inevitably should be taken into account when building organizational structures for organizations which undertake project based work.

**Keywords:** organizational structure, project management, PMBOK, methods and tools.

#### **Referenses**

1. *Clifford F., Larson E.* «Project Management: The Managerial Process», М.:«Delo i Servis», 2007.
2. *Mishin S.A.* «Project business : adapted model for Russia », М.:AST, 2006.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMI, 2012.
4. *Mary Beth Chrissis, Michael D. Konrad, Sandra Shrum.* CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement, Third Edition. – SEI, 2011.

### **Роль саморегулирования в развитии потребительского рынка России**

*Панюкова В.В., к. э. н., доцент кафедры «Организация и технология коммерции», РГТЭУ, vpanukova@yandex.ru*

*Борзова Ю.Е., аспирант кафедры «Организация и технология коммерции», РГТЭУ, ula1233@yandex.ru*

#### **Аннотация:**

Развитие российского потребительского рынка сопряжено с формированием института

саморегулирования. В статье даётся характеристика основных преимуществ применения саморегулирования по сравнению с государственным регулированием. Предложено авторское видение стадий развития саморегулирования на потребительском рынке России и сделан вывод, что в ближайшие пять лет возрастет роль саморегулируемых организаций в формировании правил работы в торговой отрасли.

**Ключевые слова:** саморегулирование, саморегулируемая организация (СРО), потребительский рынок, торговля, стандарты организации

### Литература

1. Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (ред. от 30.12.2012, с изм. и доп., вступившими в силу с 01.01.2013) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=133015>
2. Модельный торговый кодекс для государств – участников СНГ. Принят в г. Санкт-Петербурге 3 декабря 2009 г. постановлением 33–24 на 33-м пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств – участников СНГ [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=INT; n=48673>
3. Приказ Минпромторга России от 31 марта 2011 г. № 422 «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=112881>
4. Аналитический доклад «Мониторинг саморегулирования в регионах России. Раунд 5. Март 2012. Подготовлен АНО «НИСИПП» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nisse.ru/work/projects/monitorings/orv/>
5. Информационный портал «Всё о саморегулировании» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.all-sro.ru/types\\_of\\_sro/self\\_regulation\\_advertising](http://www.all-sro.ru/types_of_sro/self_regulation_advertising)
6. Официальный сайт некоммерческого партнёрства «Совет по таре и упаковке» [Электронный ресурс]. URL: <http://sro.rostara.com/>
7. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fas.gov.ru>

### The role of self-regulation in the development of consumer market in Russia

*Panyukova V.V.*, candidate of economic sciences, docent (senior lecturer) Chair of the organization and technology of commerce RSUTE, [vpanukova@yandex.ru](mailto:vpanukova@yandex.ru)

*Borzova U.E.*, graduate student Chair of the organization and technology of commerce RSUTE, [ula1233@yandex.ru](mailto:ula1233@yandex.ru)

### Annotation:

The development of the consumer market connects with the formation of self-regulation's institutes. The article describes the main advantages of the practice of self-regulation in comparison with government regulation. Authors give a vision of the stages of development of self-regulation on the Russian consumer market and make the conclusion that the role of self-regulatory organizations will increase in shaping the rules of work in the trade industry in the next five years.

**Keywords:** self-regulation, self-regulatory organization (SRO), consumer market, trade, standards organization

### Referenses

1. The Federal Law of 28.12.2009 № 381-FZ «On the basic principles of state regulation of trading activities in the Russian Federation. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=133015>
2. Model Commercial Code for the CIS- URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=INT; n=48673>
3. The order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation on March 2011 № 422 «The Strategy for Trade Development in the Russian Federation for 2011–2015 and for the period until 2020» URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=112881>
4. Analytical report «Monitoring of self-regulation in the Russian regions. Round 5. March 2012, prepared by ANO «NISIPP» - URL: <http://www.nisse.ru/work/projects/monitorings/orv/>
5. Information portal "Everything about self-regulation" – URL: [http://www.all-sro.ru/types\\_of\\_sro/self\\_regulation\\_advertising](http://www.all-sro.ru/types_of_sro/self_regulation_advertising)
6. Official site of non-commercial partnership "Council of packaging" - URL: <http://sro.rostara.com/>
7. Official site of Federal Antimonopoly Service of the Russian Federation. URL: [www.fas.gov.ru](http://www.fas.gov.ru)

## **Управление требованиями к качеству образовательных услуг на разных уровнях системы менеджмента непрерывного образования**

**Писаренко К.Э.**, к. т. н., инженер по качеству отдела качества, доцент кафедры «Вычислительная техника и инженерная кибернетика», внутренний аудитор системы менеджмента качества ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», [kpisarenko@bk.ru](mailto:kpisarenko@bk.ru)

### **Аннотация:**

В статье представлены оригинальные методы и модели менеджмента, отличающиеся направленностью на улучшение качества образовательных услуг за счёт совершенствования не только систем менеджмента (СМ) и систем менеджмента непрерывного образования (СМНО) в целом, но и их отдельных уровней.

**Ключевые слова:** уровни менеджмента, образовательные услуги, непрерывное образование

### **Литература**

1. Писаренко К.Э., Елисеев Н.И., Квитко В.Ж. Инновационное образовательное учреждение по стандарту JIS/TR Q 0005:2005: комплексный подход к инновациям / под ред. Р.Г. Шарафиева. – Уфа : ГОУ «Республиканский учебно-научный методический центр Минобразования Республики Башкортостан», 2009.
2. Писаренко К.Э., Шарафиев Р.Г. Подходы к обеспечению качества менеджмента образовательных услуг: монография. – Уфа : РИО РУНМЦ МО РБ, 2011.
3. Григорьев Л.Ю., Крупина М.С., Писаренко К.Э. Структура управления процессами в системе менеджмента качества вуза // DAS Management, г. Макеевка (Украина). – 2012. – № 1. – С. 75–82.
4. Определение Совершенства. Буклет-вопросник с 50 вопросами на основе девяти критериев Модели Совершенства EFQM. Простое руководство для организации первой самооценки/EFQM, 1999.
5. Писаренко К.Э. Совершенствование системы менеджмента качества на основе системы менеджмента знаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 59–66.
6. Писаренко К.Э., Квитко В.Ж., Шарафиев Р.Г. Улучшение качества менеджмента высшего образования с помощью модели Совершенства EFQM // DAS Management, г. Макеевка (Украина). – 2011. – № 4. – С. 45–49.
7. Писаренко К.Э., Шарафиев Р.Г. Анализ и улучшение качества менеджмента высшего образования с помощью Модели делового Совершенства EFQM // Международный технико-экономический журнал. – 2011. – № 4. – С. 62–67.
8. Писаренко К.Э. Развитие системы непрерывного образования на основе систем менеджмента качества её участников // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 2.
9. IEEE STD 830–1993. Рекомендации IEEE по разработке требований к программному обеспечению.

## **Control requirements for quality education services at different levels of management continuing education**

**Pisarenko K.E.**, Quality Engineer Quality Department, Associate Professor of Computer Science and Engineering Cybernetics, Internal Auditor of Quality Management System Federal State Educational Institution of Higher Professional Education "Ufa State Oil Technical University, [kpisarenko@bk.ru](mailto:kpisarenko@bk.ru)

### **Annotation:**

The publication presents original methods and management model developed by the author of her and different from the other to improve the quality of educational services by improving not only the management systems and the management system of continuous education as a whole, but also their individual levels.

**Keywords:** management level, educational services, continuing education.

### **Referenses**

1. K.E. Pisarenko, N.I. Eliseev, V.Zh. Kvitko / pod red. R.G. Sharafieva. Innovacionnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie po standartu JIS/TRQ 0005:2005: kompleksnyi podhod k innovacijam. – Ufa: GOU «Respublikanskii uchebno-nauchnyi metodicheskii centr Minobrazovaniya Respubliki Bashkortostan», 2009.
2. K.E. Pisarenko, R.G. Sharafiev. Podhody k obespecheniyu kachestva menedzhmenta obrazovatel'nyh uslug/ Monografiya / Ufa: RIO RUNMC MO RB, 2011.
3. L. Yu. Grigor'ev, M.S. Krupina, K.E. Pisarenko. Struktura upravleniya processami v sisteme menedzhmenta kachestva VUZa. // «DASManagement», g. Makeevka (Ukraina), №1, 2012. Str. 75-82.
4. Opredelenie Sovershenstva. Buklet – voprosnik s 50 voprosami na osnove devyati kriteriev Modeli

- Sovershenstva EFQM. Prostoie rukovodstvo dlya organizatsii pervoi samoocenki/ EFQM, 1999.
- 5 K.E. Pisarenko. Sovershenstvovanie sistemy menedzhmenta kachestva na osnove sistemy menedzhmenta znaniy. // «Menedzhment v Rossii i za rubezhom», №2, 2012, str. 59–66.
- 6 K.E. Pisarenko, V.Zh. Kvitko, R.G. Sharafiev. Uluchshenie kachestva menedzhmenta vysshego obrazovaniya s pomosh'yu modeli Sovershenstva EFQM. // «DASManagement», g. Makeevka (Ukraina), №4, 2011. Str. 45–49.
- 7 K.E. Pisarenko, R.G. Sharafiev. Analiz i uluchshenie kachestva menedzhmenta vysshego obrazovaniya s pomosh'yu Modeli delovogo Sovershenstva EFQM. // Mezhdunarodnyi tehniko-ekonomicheskii zhurnal №4, 2011. str. 62–67.
- 8 K.E. Pisarenko. Razvitiye sistemy nepreryvnogo obrazovaniya na osnove sistem menedzhmenta kachestva ee uchastnikov. // «Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie», №2, Moskva, 2012.
- 9 IEEE STD 830-1993. Rekomendatsii IEEE po razrabotke trebovaniy k programmnomu obespecheniyu.

### **Внедрение новых IT-решений в авиапромышленности как фактор сокращения сроков выхода на рынок новой авиапродукции**

**Правик Ю.Н.**, к. т. н., ст. н. с., соискатель ГП «Центр научно-технической информации и содействия инновационному развитию Украины», Киев, [ulpravik@gmail.com](mailto:ulpravik@gmail.com)

#### **Аннотация:**

В статье анализируется значимость применения новых IT-технологий в авиастроении, их влияние на конкурентоспособность изготавливаемой авиапродукции на основе повышения эффективности производства, роста производительности и оптимизации работы с поставщиками. Исследованы управленческие практики ведущих российских авиастроительных предприятий и крупнейших промышленных корпораций мира по внедрению в систему корпоративного и производственного менеджмента новых IT-решений и их влияние на производственный процесс. Выявлена возрастающая роль компьютерных технологий на всех этапах жизненного цикла производства воздушных судов

**Ключевые слова:** эффективность производства, электронная модель изделия, авиастроительная компания, IT-решения

#### **Литература**

1. *Аньшин В.М., Дагаева А.А.* Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. – М. : Дело, 2007.
2. *Бендикова М.А.* Оценка реализуемости инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.
3. *Варшавский А.Е.* Научноёмкие отрасли и высокие технологии: определения, показатели, техническая политика, удельный вес в структуре экономики России // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 2.
4. *Правик Ю.М.* Инвестиційний менеджмент : навч. посібник. – Киев : Знання, 2007.
5. *Цай Т.Н., Грабовый П.Г., Сайел М.Б.* Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. – М. : Аланс, 1997.
6. Компания «Сухой». Внешний Интернет-ресурс КБ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sukhoi.org>. Дата обращения: 20.03.2013.
7. Открытые системы. Журнал сетевых решений «LAN» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.osp.ru/cw/2002/22/53191>. Дата обращения: 20.03.2013.
8. Академия безопасности открытого общества [Электронный ресурс]. URL: <http://aoss.org.ua/cgi-bin/ruindex.pl?page=amat&id=784>. Дата обращения: 20.03.2013.
9. Генеральный Директор. Деловое аналитическое издание [Электронный ресурс]. URL: <http://director.com.ua/reitingi-i-statistika/realii-i-perspektivy-aviastroeniya-ukrainy784>. Дата обращения: 22.03.2013.
10. Википедия. Открытая энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/PDM-система>. Дата обращения: 22.02.2013.
11. *Гольдштейн Г.Я.* Труды по стратегическому менеджменту КБ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru/authors/goldshtein>. Дата обращения: 22.02.2013.
12. ОАО «Туполев» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tupolev.ru/Russian/Show.asp?SectionID=74> – открытый. Дата обращения: 22.02.2013.
13. *Edelheit L.S.* GE's R&D strategy: be vital // RTM, 1998, v. 41, № 2.
14. *Armbrecht F.M. R. Jr., Chapas R.B., Chappelow C.C., Farris G.F., Friga P.N., Hartz C.A., McIlvaine M.E., Postle S.R., Whitwell G.E.* Knowledge Management in Research and Development//RTM, 2001, v. 44, № 4.
15. *Carter R., Edwards D.* Financial Analysis Extends Management of R&D // RTM, 2001, v. 44, № 5.
16. *Bready R., Myers S.* Principles of Corporate Finance. N.Y.: McGraw-Hill, 1996.

17. *Gibbons J.R.* Keynote address. Washington DC: ONR, 1996.
18. *Carter R.* Financial analysis for R&D decisions // Journal of the Society of Research Administrators, 1997, v. 29, № 1, 2.
19. *Djankov S., Murrell P.* Enterprise restructuring in transition: A quantitative survey // Journal of Economic, 2002.
20. *McGlenahen J.S.* 15 survival strategies for new millenium // Industry Week, 2009, v. 241, № 17.
21. *Markides C.* Strategic Innovation in Established Companies // Sloan Man. Review, 2008, v. 39, № 3.

### **The introduction of new IT-solutions in the aviation industry as a factor in reducing the time to market of new aerospace produc**

**Julia Pravik**, Ph.D., senior scientist, applicant State Enterprise «Centre for Scientific and Technical Information and support innovative development of Ukraine» Kiev, Ukraine, [julpravik@gmail.com](mailto:julpravik@gmail.com)

#### **Annotation:**

The paper analyzes the importance of the application of new IT-technologies in the aviation industry and its impact on the competitiveness of manufactured aviaproducts by improving efficiency, productivity and optimization of suppliers. Studied management practices leading Russian aircraft companies and the largest industrial corporations in the world to introduce the system of corporate and industrial management of new IT-solutions and their impact on the production process. Revealed the growing role of computer technology in all phases of the life cycle of the production of aircraft

**Keywords:** efficiency, electronic product model aircraft manufacturer, IT-solutions.

#### **Referenses**

1. *An'shin V.M. Dagaeva A.A.* Innovacionnyy menedzhment: Konceptii, mnogourovnevye strategii i mehanizmy innovacionnogo razvitiya. M.: Delo, 2007.
2. *Bendikov M. A.* Ocenka realizuemosti innovacionnogo proekta // Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2001, № 2.
3. *Varshavskii A. E.* Naukoemkie otrasli i vysokie tehnologii: opredeleniya, pokazateli, tehni Cheskaya politika, udel'nyi ves v strukture ekonomiki Rossii // Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii, 2000, №2.
4. *Pravik Yu.M.* Investic'ionnyy menedzhment: Navch. pos'bnik. K.: Znannya, 2007.
5. *Cai T. N., Grabovyi P. G., Saiel M. B.* Konkurenciya i upravlenie riskami na predpriyatiyah v usloviyah rynka. M.: Alans, 1997.
6. Kompaniya «Suhoi». Vneshnii Internet-resur KB [Elektronnyi resurc]. – Rezhim dostupa: <http://www.sukhoi.org>. Data obrasheniya: 20.03.2013.
7. Otkrytye sistemy. Zhurnal setevykh reshenii «LAN» [Elektronnyi resurc]. – Rezhim dostupa: <http://www.osp.ru/cw/2002/22/53191>. Data obrasheniya: 20.03.2013.
8. Akademiya bezopasnosti otkrytogo obshestva [Elektronnyi resurc]. – Rezhim dostupa: <http://aoss.org.ua/cgi-bin/ruindex.pl?page=amat&id=784>. Data obrasheniya 20.03.2013.
9. General'nyi Direktor. Delovoe analiticheskoe izdanie [Elektronnyi resurc]. – Rezhim dostupa: <http://director.com.ua/reitingi-i-statistika/realii-i-perspektivy-aviastroeniya-ukrainy784>. Data obrasheniya: 22.03.2013.
10. Vikipediya. Otkrytaya enciklopediya [Elektronnyi resurc]. – Rezhim dostupa: <http://ru.wikipedia.org/wiki/PDM-sistema>. Data obrasheniya: 22.02.2013.
11. Gol'dshteig G.Ya. Trudy po strategicheskomu menedzhmentu KB [Elektronnyi resurc]. – Rezhim dostupa: <http://www.aup.ru/authors/goldshtein>. Data obrasheniya: 22.02.2013.
12. OAO «Tupolev». Rezhim dostupa: <http://www.tupolev.ru/Russian/Show.asp?SectionID=74-otkryti>. Data obrasheniya: 22.02.2013.
13. *Edelheit L.S.* GE's R&D strategy: be vital // RTM, 1998, v. 41, № 2.
14. *Armbrecht F.M. R. Jr., Chapas R.B., Chappelow C.C., Farris G.F., Friga P.N., Hartz C.A., McIlvaine M.E., Postle S.R., Whitwell G.E.* Knowledge Management in Research and Development//RTM, 2001, v. 44, № 4.
15. *Carter R., Edwards D.* Financial Analysis Extends Management of R&D // RTM, 2001, v. 44, № 5.
16. *Bready R., Myers S.* Principles of Corporate Finance. N.Y.: McGraw-Hill, 1996.
17. *Gibbons J.R.* Keynote address. Washington DC: ONR, 1996.
18. *Carter R.* Financial analysis for R&D decisions // Journal of the Society of Research Administrators, 1997, v. 29, № 1, 2.
19. *Djankov S., Murrell P.* Enterprise restructuring in transition: A quantitative survey // Journal of Economic, 2002.
20. *McGlenahen J.S.* 15 survival strategies for new millenium // Industry Week, 2009, v. 241, № 17.
21. *Markides C.* Strategic Innovation in Established Companies // Sloan Man. Review, 2008, v. 39, № 3.

## Управление предприятием Enterprise management

### **Мониторинг изменений и диагностика развития производственной организации**

**Бык Ф.Л.**, к. т. н., доцент, Новосибирский государственный технический университет, [felixbyk@hotmail.com](mailto:felixbyk@hotmail.com)

**Китушин В.Г.**, д. т. н., профессор, Новосибирский государственный-технический университет, [kitushin@power.nstu.ru](mailto:kitushin@power.nstu.ru)

#### **Аннотация:**

Развитие производства это всегда его изменение, но не всякое изменения можно считать развитием. На практике всегда стоит задача отличить одно от другого. Предлагается решение указанной задачи, используя изменение энтропии состояния системы в качестве показателя развития. Доказано, что критерию невозрастания энтропии соответствует как повышение показателей эффективности производства, так и их снижение, что зависит от текущего состояния производственной организации и её места на рынке. Показано, что целевые изменения, направленные на возрастание извлекаемого предприятием эффекта за счет роста экстенсивности производства, не соответствуют критерию развития.

**Ключевые слова:** производственная организация, социотехническая система, энтропия, показатели эффективности, аттрактор

#### **Литература**

1. *Бык Ф.Л., Китушин В.Г.* Механизмы развития и управление им // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 3–9.
2. *Бык Ф.Л., Китушин В.Г.* Концептуальная модель развития и задачи менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 3–8.
3. *Бык Ф.Л., Китушин В.Г.* Концептуальная модель управления развитием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 112–118.
4. Большой энциклопедический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999.
5. Терминологический справочник по электроэнергетике. – М. : Типография «КЕМ», 2008.
6. *Лебедев С.* Философский глоссарий [Электронный ресурс]. URL: <http://www.term.ru/dictionary/190>
7. *Матвеева Е.Ю.* Концепции современного естествознания. Словарь основных терминов : учеб. пособие. – Новосибирск : Сиб.ГУТИ, 2007.

### **Monitoring changes and diagnosis of development of industrial organization**

**Byk F.L.**, Ph.D., assistant professor, Novosibirsk State Technical University, [felixbyk@hotmail.com](mailto:felixbyk@hotmail.com)

**Kitushin V.G.**, Ph.D., professor, Novosibirsk State Technical University, [kitushin@power.nstu.ru](mailto:kitushin@power.nstu.ru)

#### **Annotation:**

The development of production is always changing it, but not all changes can be considered as development. In practice, the task is to distinguish one from the other. Offering a solution to this problem has been used info of the change in the entropy of the system as an indicator of development. Proved that the criterion of not the increase of entropy consistent with both the increase performance of production so and reducing one, depending on the current state of organization and the position it on market. Targeted changes aimed at increasing effect of the company through extensive production growth are not meeting the criteria of development.

**Keywords:** Industrial Organization, socio-technical system, entropy, performance, attractor.

#### **Referenses**

1. *Byk F.L., Kitushin V.G.* Mechanisms for the development and management of them // Management in Russia and abroad.-2008.-№4. p. 3 - 9.
2. *Byk F.L., Kitushin V.G.* Conceptual model of development and management problem // Management in Russia and abroad.-2008.-№6. p. 3 - 8.
3. *Byk F.L., Kitushin V.G.* Conceptual model of management of development // Management in Russia and abroad.-2009 – № 4. – p.112 - 118.
4. Great Encyclopedic Dictionary / Ed. A.N.Azriilyana. - 4th ed. ext. and rev. - M.: Institute of the New Economy, 1999.

5. Terminological dictionary by electricity. - М.: Typography "KEM", 2008.
6. Lebedev S. Philosophical glossary. <http://www.term.ru/dictionary/190>
7. Matveeva E. Y. Concepts of modern science. Glossary of key terms. Textbook of SIBSUTISS - Novosibirsk, 2007.

#### **Методика оценки экономического потенциала страховой организации**

**Яроцкая Е.В.**, к. э. н., доцент кафедры «Экономика», Томский политехнический университет, [yarockaya@tpu.ru](mailto:yarockaya@tpu.ru)

**Яроцкий И.В.**, ассистент кафедры «Бизнес-информатика и экономико-математические методы», Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет, [igor1986@mail.ru](mailto:igor1986@mail.ru)

#### **Аннотация:**

В статье предложена структура элементов экономического потенциала страховой организации как комплекса имеющихся у организации ресурсов и возможностей по их использованию. Предложена методика комплексной оценки экономического потенциала на основе функции желательности Харрингтона. Методика позволяет проводить количественную оценку нематериальных составляющих экономического потенциала страховой организации.

**Ключевые слова:** страховая организация, структура, трудовой потенциал, финансовый потенциал, инвестиционный потенциал, шкала желательности, оценка экономического потенциала

#### **Литература**

1. Яроцкая Е.В., Яроцкий И.В. Оценка трудового потенциала страховой организации // Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 2. – С. 107–113.
2. Яроцкий И.В. Методический подход к оценке финансового потенциала страховой организации // Вестник ТГЭУ. – 2012. – № 3. – С. 55–63.
3. Ахназарова С.Л. Использование функции желательности Харрингтона при решении оптимизационных задач химической технологии. – М. : РХТУ им. Д.С. Менделеева, 2003.
4. Булгакова И.Н., Морозов А.Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 54–56.
5. Ивашина Н.В. Методика оценки конкурентоспособности регионального рыбного комплекса на основе функции желательности // Вестник ТГЭУ. – 2005. – № 3. – С. 26–36.
6. Пуряев А.С. Математический аппарат компромиссной оценки эффективности инвестиционных проектов // Вестник ИНЖЭКОНА. – 2009. – № 6. – С. 196–200.
7. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. Ч. 2: Экспертные оценки. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011.

#### **Method of evaluation of the economic potential of insurance organization**

**Yarotckaya E.V.**, associate professor of chair «Economy», Tomsk Polytechnical University, [yarockaya@tpu.ru](mailto:yarockaya@tpu.ru)

**Yarotcky I. V.**, assistant to chair of business informatics and economic-mathematical methods of School of economy and management, Far East federal university, [igor1986@mail.ru](mailto:igor1986@mail.ru)

#### **Annotation:**

The article presents the structure of the elements of the economic potential of the insurance organization as a complex organization of existing resources and opportunities for their use. The methods of a comprehensive assessment of the economic potential based on the desirability function Harrington. The method allows for the quantitative assessment of intangible components of the economic potential of the insurance company.

**Keywords:** insurance organization, structure, labor potential, financial potential, investment potential, the scale of desirability, the evaluation of the economic potential.

#### **Referenses**

1. Yarockaya E. V., Yarockii I. V. Ocenka trudovogo potenciala strahovoi organizacii // Sibirskaya finansovaya shkola, 2012. – № 2. s. 107-113
2. Yarockii I. V. Metodicheskii podhod k ocenke finansovogo potenciala strahovoi organizacii // Vestnik TGEU. 2012. –№3. S. 55-63.



3. *Ahnazarova S.L.*. Ispol'zovanie funktsii zhelatel'nosti Harringtona pri reshenii optimizatsionnykh zadach himicheskoi tekhnologii. – M.: RHTU im. D.S. Mendeleeva. 2003.
4. *Bulgakova I.N., Morozov A.N.* Ispol'zovanie «funktsii zhelatel'nosti» dlya formalizatsii kompleksnogo pokazatelya konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya // Vestnik VGU. Seriya: ekonomika i upravlenie, 2009, № 2. – s. 54-56
5. *Ivashina N.V.* Metodika ocenki konkurentosposobnosti regional'nogo rybnogo kompleksa na osnove funktsii zhelatel'nosti // Vestnik TGEU, 2005, № 3. s. 26-36
6. *Puryaev A.S.* Matematicheskii apparat kompromissnoi ocenki effektivnosti investitsionnykh proektov // Vestnik INZhEKONA, 2009, № 6. – s. 196-200
7. *Orlov A.I.* Organizatsionno-ekonomicheskoe modelirovanie. M.: Izd-vo MGTU im. N.E. Baumana. – 2011. Ch. 2: Ekspertnye ocenki.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** **Stuff management**

**Интеллектуальный капитал как конкурентное преимущество наукоёмких предприятий**  
*Тугускина Г.Н., д. э. н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент», Пензенский государственный университет, galina066@mail.ru*

### **Аннотация:**

В статье рассматривается роль интеллектуального капитала в обеспечении конкурентоспособности наукоёмких предприятий; анализируются факторы, влияющие на развитие интеллектуального капитала; предлагаются пути развития интеллектуального капитала  
**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, конкурентное преимущество, наукоёмкие предприятия

### **Литература**

1. *Иванов А.В.* Инновации как механизм для состоятельности производственного бизнеса // Креативная экономика. – 2012. – № 7. – С. 71–75.
2. *Stewart T.* Brainpower: Intellectual capital // Fortune Magazine. 03.06.1991.Vol.123. № 11.
3. *Stewart T.* Intellectual capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., 1997. P.X. Цит. по: *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества. – М. : Academia-Наука, 1998 – С. 340.
4. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долготя. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 247.
5. *Edvinsson L., Sullivan P.* Developing a model for managing intellectual capital //European management journal. 1996. Vol.14. № 4. P. 356–364.
6. [www.mag-consulting.ru/asp/showarticle/394?](http://www.mag-consulting.ru/asp/showarticle/394?)
7. *Николаев О.В.* Развитие кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса России: методология и практика : дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2005.
8. *Фальцман В.К.* Подготовка кадров для производства и активного использования технически сложной продукции // Креативная экономика. – 2012. – № 5. – С. 30–37.
9. Материалы портала инноваторов Пензенской области [Электронный ресурс]. URL: <http://www.inno-terra.ru/>
10. Наука России в цифрах: 2011. – М. : ЦИСН, 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.csr.ru/statis/sc/sc2011.htm>
11. *Орлова Т.* Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 109–119.
12. *Бондаренко Н.* Особенности кадровой политики «кризисного периода» 2008–2010 гг. // Вестник общественного мнения. – 2010. – № 4. – С. 73–90.

## **Intellectual capital as a competitive advantage of science-intensive enterprises**

*Tygyskina G.N., Penza state University, Professor of the Department of management, doctor of economic Sciences., associate Professor, galina066@mail.ru*

### **Annotation:**

The article examines the role of intellectual capital in ensuring the competitiveness of knowledge-based businesses; analyses the factors affecting the development of the intellectual capital; suggests ways of development of intellectual capital

**Keywords:** intellectual capital, competitive advantage, science intensive enterprises

## Referenses

1. *Ivanov A.V.* Innovation as a mechanism for the viability of the industrial business/Creative economy, 2012, № 7, p. 71-75.
2. *Stewart T.* Brainpower: Intellectual capital // Fortune Magazine. 03.06.1991. Vol.123. №11.
3. *Stewart T.* Intellectual capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., 1997. P. X. Cited in: V. L. Inozemtsev. Outside of the economic society. - M.: Academia-Science, 1998 - with. 340.
4. *Edvinsson L.* Corporate longitude. Navigation in the knowledge-based economy. -M.:INFRA-M, 2005.
5. *Edvinsson L., Sullivan P.* Developing a model for managing intellectual capital //European management journal. 1996. Vol.14. № 4. P. 356–364.
6. [www.mag-consulting.ru/asp/showarticle/394?](http://www.mag-consulting.ru/asp/showarticle/394?)
7. *Nikolaev O.V.* The development of personnel potential of the military-industrial complex of Russia: methodology and practice: dis... d-RA economic science, 08.00.05, M., 2005.
8. *Falcmán V.K.* Staff training for production and active use of technically sophisticated products.//Creative economy, 2012, №5. 30-37.
9. Materials of the portal innovators of the Penza region. [Electronic resource]. URL: <http://www.inno-terra.ru/>
10. Science of Russia in terms of figures, 2011. M.: ЦИЧН, 2011. [Electronic resource]. <http://www.csr.ru/statis/sc/sc2011.htm>
11. *Orlova T.* Intellectual capital: concept, essence, types/ Problems of theory and practice of management, 2008, № 4, p.109-119.
12. *Bondarenko N.* Peculiarities of the personnel policy of «crisis period 2008-2010.//Vestnik public opinion, 2010, . – № 4, p.73-90.

## Организация системы управления персоналом дочерних компаний международной банковской группы

*Долженко Р.А.*, к. э. н., доцент кафедры «Экономика, социология труда и управления персоналом», Алтайский государственный университет, [snurk17@gmail.com](mailto:snurk17@gmail.com)

### Аннотация:

В статье рассматривается опыт построения системы управления персоналом дочерних компаний международной банковской группы ВТБ. Проводится анализ численности и состава персонала банковской группы на момент начала работы по изменению системы управления персоналом группы. Рассматривается действующая система управления банковской группой, выделяются причины определившие необходимость ее изменения. Описывается новая система управления персоналом международной банковской группы ВТБ (её цели, принципы, области разграничения компетенций, сформированные органы управления), которая была сформирована в итоге.

**Ключевые слова:** система управления персоналом международной банковской группы, матричная система управления, синхронизация HR-процессов, система мотивации персонала

### Литература

1. *Петелина Е.В., Трушина Н.А.* ВТБ: Опыт построения глобального банка. Практика банковской группы ВТБ по поиску оптимальных решений в выстраивании системы управления холдингом // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2011. – № 12 (91).
2. Социальный отчет «Банка ВТБ» за 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kostin.ru/upload/iblock/3de/VTB\\_SR\\_2011-e.pdf](http://www.kostin.ru/upload/iblock/3de/VTB_SR_2011-e.pdf)
3. ВТБ готовится уволить 10% сотрудников, Сбербанк также планирует сокращение персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.finmarket.ru/z/nws/news.asp?id=2340622>
4. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. Т. 7. – 2009. – № 4. – С. 109–168.
5. *Долженко Р.А.* Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 2–14.

## Organization the system of personnel management in subsidiary companies in the international banking group

*Dolzhenko R. A.*, Ph.D., assistant professor of economics, sociology, labor and personnel management, Altai State University, [snurk17@gmail.com](mailto:snurk17@gmail.com)

### Annotation:

The article describes the experience of building the system of personnel management in subsidiary companies in the international banking group VTB. The headcount and the structure of the staff in the banking group are analysed by the start of the work concerning the changes of the personnel management group. The current system of the governance of the banking group is regarded and the

reasons led to the necessity of the changes are marked out. The new personnel management system of the international banking group VTB (its objectives, principles of distribution of powers, formed governments), which was formed as a result is described in the article.

**Keywords:** Personnel management system of the international banking group, matrix management, synchronization HR-processes, the motivation

### Referenses

1. *Petelina E.V., Trushina N.A.* VTB: Opyt postroeniya global'nogo banka. Praktika bankovskoi gruppy VTB po poisku optimal'nyh reshenii v vystraivanii sistemy upravleniya holdingom // Akcionerное obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya. – 2011. № 12(91)
2. Social'nyi otchet «Banka VTB» za 2011 g. [Electronic resource]. URL [www.kostin.ru/upload/iblock/3de/VTB\\_SR\\_2011-e.pdf](http://www.kostin.ru/upload/iblock/3de/VTB_SR_2011-e.pdf)
3. «VTB» gotovitsya uvolit' 10% sotrudnikov, «Sberbank» takzhe planiruet sokrashenie personala. [Electronic resource]. URL <http://www.finmarket.ru/z/nws/news.asp?id=2340622>
4. Effektivnaya Rossiya: proizvoditel'nost' kak fundament rosta // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. T. 7, – № 4, – 2009. – S. 109–168
5. *Dolzhenko R.A.* Social'naya karta - novaya forma ispol'zovaniya social'nogo paketa organizatsii // Upravlenie korporativnoi kul'turoi. – 2013. №1. – S.2–14

### Барьеры к обмену знаниями: результаты эмпирического исследования

**Сергеева А.В.**, аспирант кафедры «Информационные технологии в менеджменте», Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, [anastasya.sergeeva@gmail.com](mailto:anastasya.sergeeva@gmail.com)

### Аннотация:

В статье предлагается классификация барьеров к обмену знаниями, основанная на анализе существующих подходов к проблеме обмена знаниями в организациях. Разрабатывается оригинальная методология оценки возможных барьеров к обмену знаниями. Описываются результаты эмпирического исследования, проведённого в медицинских учреждениях с использованием разработанного методологического инструмента. На основе результатов исследования предлагаются направления для будущих исследований в области обмена знаниями, а также повышения эффективности обмена знаниями в медицинских учреждениях.

**Ключевые слова:** управление знаниями, обмен знаниями, медицинские учреждения, разработка методики оценки

### Литература

1. *Nonaka I.* The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, 1991. 69 (6): p. 96–104.
2. *Davenport T.H.* Working knowledge: how organizations manage what they know/Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, ed. L. Prusak. 1998, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
3. *Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S.* Leveraging intellect. Academy of Management Executive, 2005. 19 (4): p. 78–94.
4. *Husted K., Michailova S.* Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. Organizational Dynamics, 2002. 31 (1): p. 60–73.
5. *Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F.* Determinants of individual engagement in knowledge sharing. International Journal of Human Resource Management, 2006. 17 (2): p. 245–264.
6. *Andreeva T., Yurtaikin E.* Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers. in «Conference on HRM and Knowledge-Related Performance: the nature, the outcomes and the linkages». 2006: Copenhagen Business School, Denmark.
7. *Everitt B., Dunn G.* Applied multivariate data analysis. 1991: E. Arnold.
8. *Dean B.* Learning from prescribing errors. Quality & Safety in Health Care, 2002. 11 (3): p. 258–260.
9. *Nicolini D., et al.* Managing knowledge in the healthcare sector: a review. International Journal of Management Reviews, 2008. 10 (3): p. 245–263.
10. *Osterloh M., Frey B.S.* Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. Organization Science, 2000. 11 (5): p. 538–550.

### Knowledge sharing barriers: evidence from empirical study

**Sergeeva A.V.**, St. Petersburg State University, Graduate School of Management, PhD candidate, department of Information Technologies in Management. [anastasya.sergeeva@gmail.com](mailto:anastasya.sergeeva@gmail.com)

### Annotation:

In this article we develop a classification of knowledge sharing barriers, using existing studies and theoretical approaches to knowledge sharing problems. We develop original methodological tool to

assess the knowledge sharing barriers in organization and present the results of empirical study in medical clinics in which the tool was tested. Based on the results of empirical study we formulate directions for future research, as well as recommendations for managers in healthcare.

**Keywords:** knowledge management, knowledge sharing, healthcare, assessment tool

### Referenses

1. *Nonaka I.* The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, 1991. 69 (6): p. 96–104.
2. *Davenport T.H.* Working knowledge: how organizations manage what they know/Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, ed. L. Prusak. 1998, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
3. *Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S.* Leveraging intellect. Academy of Management Executive, 2005. 19 (4): p. 78–94.
4. *Husted K., Michailova S.* Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. Organizational Dynamics, 2002. 31 (1): p. 60–73.
5. *Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F.* Determinants of individual engagement in knowledge sharing. International Journal of Human Resource Management, 2006. 17 (2): p. 245–264.
6. *Andreeva T., Yurtaikin E.* Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers. in «Conference on HRM and Knowledge-Related Performance: the nature, the outcomes and the linkages». 2006: Copenhagen Business School, Denmark.
7. *Everitt B., Dunn G.* Applied multivariate data analysis. 1991: E. Arnold.
8. *Dean B.* Learning from prescribing errors. Quality & Safety in Health Care, 2002. 11 (3): p. 258–260.
9. *Nicolini D., et al.* Managing knowledge in the healthcare sector: a review. International Journal of Management Reviews, 2008. 10 (3): p. 245–263.
10. *Osterloh M., Frey B.S.* Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. Organization Science, 2000. 11 (5): p. 538–550.

### Дискуссионный клуб Discussion club

#### О качестве гражданского общества и государства

*Денисов В.М., д. т. н., заместитель генерального директора ОАО «Электромеханика», 070255@gmail.com*

#### Аннотация:

Исследуются отношения гражданского общества и государства с позиции современных представлений о корпоративном менеджменте. Рассматривается вопрос оценки качества этих социальных институтов.

**Ключевые слова:** государственная власть, гражданское общество, качество управления

#### Литература

1. *Денисов В.М.* Гражданское общество, государство и менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1.
2. *Денисов В.М.* Гражданское общество как механизм гражданской самоидентификации общества // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1.
3. Конституция Российской Федерации, 1993.
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 29.12.2012).

#### The quality of civil society and the state

*Denisov V.M., JSC "Electromechanics", Deputy Director General, Dr.habil.sc.ing. Degree, 070255@gmail.com*

#### Annotation:

Article continues a subject lifted by the author in two previous publications in the magazine «Management v Rossii i za rubezhom», numbers 2010, No. 1 and 2012, No. 1. In a cycle of articles the relations of civil society and the state from a position of modern ideas of corporate management are investigated. Within the present article the question of an assessment of quality of these social institutes is considered.

**Keywords:** The government, civil society, quality of management

## **Referenses**

1. *Denisov V.* Civil society, state and Management // Management v Rossii i za rubezhom. – 2010. – № 1.
2. *Denisov V.* Civil society as a mechanism for self-identification of the civil society // Management v Rossii i za rubezhom. -- 2012. – № 1.
3. Constitution of the Russian Federation, 1993.
4. Federal Law of 26.12.1995 N 208-FZ (as amended on 12.29.2012) "On Joint Stock Companies"