



ФГБОУ ВПО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»
Факультет менеджмента
Факультет дистанционного обучения
Кафедра общего менеджмента



Plekhanov Russian University of Economics
FACULTY OF MANAGEMENT
FACULTY OF DISTANCE LEARNING
DEPARTMENT OF GENERAL MANAGEMENT

Международная научно-практическая
интернет-конференция

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ

The International Scientific and Practical Internet Conference
**ENTREPRENEURIAL ASPECTS
OF MANAGERS' ACTIVITIES**

15.05.2013 – 15.06.2013

*Под редакцией проф. М.Н. Кулапова,
проф. В.В. Масленникова, доц. Д.Р. Тутаевой*



ПАЛЕОТИП
Москва
2013

УДК 65.0(075)
ББК 65.291.218я7
П69

*25-летию современного российского предпринимательства
посвящается*

Организационный комитет:

Председатель:

Марков С.А., проректор по связям с государственными органами и общественными организациями РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Заместители председателя:

Тутаева Д.Р., декан факультета дистанционного обучения РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Масленников В.В., зав. кафедрой Общего менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Фернандо Де Мело, представитель Европейской научно-промышленной палаты;

Пономарев М.А., зам. декана факультета менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Члены оргкомитета:

Ари Палениус, директор Университета прикладных наук Лауреа (Финляндия);

Марек Вочозка, ректор Института технологий и бизнеса Высшей школы техники и экономики (Чехия);

Цай Гуйжу, председатель Союза китайских предпринимателей в России, президент МТВЦ «Гринвуд»;

Ковалев В.Ю., первый заместитель исполнительного директора Ассоциации Менеджеров России;

Меламуд М.Р., зам. декана факультета дистанционного обучения РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Карасев П.А., зам. декана факультета менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Бутенко Я.А., доцент кафедры Общего менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Чигров А.С., ведущий специалист Европейского центра инновационного менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Морозова Д., председатель Студенческого Совета факультета менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Практические аспекты деятельности менеджеров :

П69 международная научно-практическая интернет-конференция сборник научных статей / Под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Н. Кулапова, д-ра экон. наук, проф. В.В. Масленникова, доц. Д.Р. Тутаевой. — М.: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»: Издательство «Палеотип», 2013. — 204 с.

ISBN 978-5-94727-672-5

© Колл. авторов, 2013

© Издательство «Палеотип», 2013

Organizing Committee

Chairman:

- Markov S., Vice rector for Government Relations and public organizations of PRUE.

Co-chairmen:

- Tutaeva D., Dean of the Faculty of distance learning of PRUE.
- Maslennikov V., Head of General Management Department of PRUE.
- Fernando de Melo, a spokesman for the European scientific and industrial chamber.
- Ponomaev M., Deputy Dean of the Faculty of Management of PRUE.

The members of the Organizing Committee:

- Ari Palenius, director of the University of Applied Sciences (Finland);
- Marek Vochozka, Rector of the Institute of Technology and Business Graduate School of Technology and Economics (Czech Republic);
- Guyzhu Tsai, chairman of the Union of Chinese businessmen in Russia, President "Greenwood" mall;
- Kovalev V., deputy executive director of the Association of Russian Managers ;
- Melamud M., Deputy Dean of the Faculty of distance learning of PRUE;
- Karasev P., Deputy Dean of the Faculty of Management of PRUE;
- Butenko J., assistant professor of general management of PRUE;
- Chigrov A., leading expert of the European Centre of Innovation Management of PRUE;
- Morozova D., Chairman of the Student Association of the Faculty of Management of PRUE.

Содержание

Вступительное слово.....	8
Introductory word.....	10
<i>Vochozka Marek</i>	11
Entrepreneurship of a tertiary school – basic arrangement of the organization.....	11
<i>Алайкина Ю.</i>	16
Формирование кадровой политики в условиях реструктуризации компании.....	16
<i>Альхименко О.Н.</i>	19
Управление интеллектуальным потенциалом как аспект повышения эффективности менеджмента в современных компаниях.....	19
<i>Антонова В.Д.</i>	23
Система стимулирования руководящего состава в страховой компании.....	23
<i>Бусалов Д.Ю.</i>	27
Самоорганизация как основа предпринимательской деятельности.....	27
<i>Бутенко Я.А.</i>	31
Модернизация российского образования в условиях глобализации и международной интеграции.....	31
<i>Валькова А.П.</i>	35
Повышение уровня приверженности сотрудников ценностям компании. Организация системы общения топ-менеджмента с сотрудниками компании.....	35
<i>Варламов А.В.</i>	38
Об управлении нововведениями в современных организациях.....	38
<i>Стегел Войтех</i>	42
SMART, SWOT и управление работой организации.....	42
<i>Жиленте И.Р.</i>	46
Влияние национального менталитета на формирование концепции российского менеджмента: актуальность и прогнозы.....	46
<i>Зайналов Д.Р., Алиева С.С.</i>	48
Достаточность капитала банковской системы в условиях модернизации экономики.....	48
<i>Зайналов Д.Р., Тешаев Шавкат</i>	52
Предотвращение факторов, приводящих к росту госдолга.....	52
<i>Зайналов Д.Р., Расулов З.Ж.</i>	54
Финансово-кредитные отношения в сфере услуг на фоне финансового кризиса.....	54

<i>Зимин И.С.</i> ,	59
Экономические основы менеджмента	59
<i>Калинина И.А.</i> ,	63
Пути предпринимательства в образовательном пространстве	63
<i>Камаев Р.А., Рагулина Ю.В.</i> ,	66
Кадровое обеспечение эффективного управления государственной недвижимостью	66
<i>Кобзева Т.Я.</i> ,	71
Каков он — эффективный менеджер	71
<i>Козлов В.В.</i>	75
Природа предпринимательства	75
<i>Малых К.О.</i> ,	78
Скованные одной цепью – собственник и наемный менеджер – всегда ли связаны одной целью	78
<i>Масленников В.В., Козлова Е.Н.</i> ,	82
Интересы менеджера и собственника: общее и противоречия	82
<i>Мартыанова О.В.</i> ,	86
Система внутреннего контроля — ключ к решению проблемы повышения эффективности бизнеса	86
<i>Герасимова В.Г., Меламуд М.Р.</i> ,	90
К проблеме взаимоотношений собственника бизнеса и топ-менеджера	90
<i>Муравьев Р.И.</i> ,	94
Возможности оптимизации потребности в оборотных средствах компании с учетом отсрочек платежей	94
<i>Мурадова Н.У.</i> ,	97
Перспективы развития лизинга в Республике Узбекистан	97
<i>Озира В.Ю.</i> ,	100
Международные аспекты предпринимательского менеджмента	100
<i>Дугаржав Отгончимэг</i> ,	104
Влияние вступления РФ в ВТО на монголо-российское торгово-экономическое сотрудничество	104
<i>Онтикова А.С.</i> ,	109
Управляй и властвуй	109
<i>Петрова Д.В.</i> ,	113
Синергия или конфронтация	113
<i>Печерский И.Ю.</i> ,	116
Корпоративная стратегия по принципу диверсификации	116
<i>Печковская В.В.</i>	
Предпринимательство как современный образ жизни	120

<i>Пихало В.Т.</i> ,.....	123
Эффективность и качество системы менеджмента организации	123
<i>Пономарева И.Н.</i> ,.....	128
Налоговые льготы для предпринимательской деятельности в области охраны окружающей среды	128
<i>Пономарев М.А.</i>	133
Предпринимательский университет – одна из эффективных форм вуза в новых условиях	133
<i>Попова Е.В., Исаева К.В.</i> ,.....	138
Управление качеством проектов создания инновационной продукции	138
<i>Простокова Ю.А.</i> ,.....	144
Инструменты управления фитнес-центром, используемые владельцем вновь создаваемого бизнеса.....	144
<i>Прохоров А.П.</i> ,	
Управление венчурным бизнесом в России – национальная специфика	148
<i>Пунтусова А.В.</i> ,.....	152
Многоуровневый маркетинг как путь свободного предпринимательства	152
<i>Расулов З.Ж.</i> ,.....	156
Методика выявления вероятного банкротства предпринимательских субъектов в условиях антикризисного управления	156
<i>Сальникова Е.С.</i> ,.....	160
С кем поведешься, от того и наберешься: микроокружение организации.....	160
<i>Селянская Г.Н.</i> ,	163
Подготовка инновационно-ориентированных менеджеров в исследовательском университете предпринимательского типа.....	163
<i>Сидоров Е.И.</i> ,.....	167
Навык построения эффективных межличностных коммуникаций как элемент профессионального роста менеджера	167
<i>Сидоров Н.В.</i>	171
Использование технологий управления персоналом в современной организации.....	171
<i>Стракова Й., Вахал Й.</i> ,.....	175
Защита интеллектуальной собственности как часть инновационного процесса в условиях учебного заведения «Вште - Чешские Будейовицы»	175
<i>Старостин С.Ю.</i> ,	181

Франчайзинг: оптимизация менеджмента.....	181
<i>Сулимова Е.А.</i> ,	184
Проблемы и тенденции развития корпоративной социальной ответственности.....	184
<i>Шагиданова В.И.</i> ,	188
Обучение менеджеров предпринимательским знаниям, умениям и навыкам	188
<i>Шарова И.В., Иванова П.М.</i> ,	192
Современные аспекты эффективного управления складированием как элемент логистического менеджмента компании	192
<i>Шепель Д.</i>	196
Проблема взаимодействия собственника и топ-менеджера.....	196
<i>Широченкова Ю.В.</i> ,	197
Оценка эффективности системы управления как инструмент управления компанией, используемый владельцами бизнеса	197
<i>ЩигOLEв А.В.</i> ,	201
Автомобильная промышленность России: иностранные компании и структура рынка	201

Вступительное слово

Уважаемые коллеги!

Ежегодные научно-практические форумы по актуальным проблемам предпринимательской деятельности стали регулярными для университетов исследовательского типа. Объясняется это тем, что сегодняшняя экономическая ситуация в стране предъявляет все больше требований к знаниям и умениям предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в условиях конкуренции. В этой связи не менее важно также развитие предпринимательских качеств менеджеров, которых владелец бизнеса привлекает для управления своими активами.

Научно-практическая конференция, которая проводится в РЭУ им. Г.В. Плеханова, приурочена к 25-летию современного российского предпринимательства, и отличается тем, что ставит вопросы менеджмента предпринимательской деятельности.

Конференция проводится в два этапа – этап заочной научной дискуссии в формате Интернет-конференции (с 15.05.13 по 15.06.13) и этап обсуждения в формате Круглого стола, который пройдет 13.06.2013 г.

Тема, которой посвящена Конференция, охватывает широкий круг проблем взаимодействия собственников бизнеса и топ-менеджеров. Акцент научного обсуждения ставится на обобщение и систематизацию управленческого опыта собственников-владельцев бизнеса, предпринимательской активности менеджеров в проектах компании (внутреннее предпринимательство – интрапренерство), а также на использование альтернативных подходов (технологий) к решению практических задач управления компанией.

Для менеджеров, не имеющих управленческого опыта, большее место занимает прикладная теория управления, которая поможет в будущем, когда они выйдут на работу, формировать и развивать навыки эффективного управления.

Важнейшее направление дискуссии, связано с навыками создания собственного дела, организации владельческого контроля бизнеса и умения креативно организовать эффективное управление процессами создания продукта/услуги.

Заявленная тема Интернет-конференции «Предпринимательские аспекты деятельности менеджеров» - представляется междисциплинарной, интегрированной, объединяющей взаимодействие собственников (владельцев) и менеджеров,

Научные исследования в этом направлении востребованы практикой работы компаний малого и среднего бизнеса.

*Председатель Оргкомитета конференции
Проректор по связям с государственными органами
и общественными организациями
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»*

к.полит.н. С.А. Марков

Introductory word

Dear colleges!

Annual scientific and practical forums focused on topical issues of entrepreneurship have become regular for research universities. It is explained by the fact that current economic situation in the country places increasing demand for knowledge and skills of entrepreneurs, operating in a competitive environment. In this respect it is equally important to develop entrepreneurial skills of managers, hired by business owners to manage their assets.

International Scientific and Practical Internet Conference held at Plekhanov Russian University of Economics is dated for the 25 anniversary of modern Russian business remarkable as it raises questions of entrepreneurship management.

The conference is held in two stages - Stage of extra-mural scientific debate in the format of the Internet conference (from 13.05.13 to 15.06.13) and the stage of round table discussion, which will be held on 13.06.2013.

The conference covers a wide range of problems of the interaction of business owners and top managers. The scientific emphasis of the discussion is placed on generalization and systematization of management experiences of business owners, entrepreneurial activities of managers within the company projects (internal entrepreneurship - intrapreneurship) and the application of alternative approaches (technologies) for the solution of practical problems of company management.

For managers without managerial experience applied theory of management is more important as will help them to form and develop effective management skills in the future when they start working.

The main direction of the discussion is related to the skills of starting own businesses and the ability to organize possessory control and capability to creatively arrange efficient management of the process of launching new product/service.

The stated theme of the Internet conference - "Entrepreneurial aspects of managers' activities" - is an interdisciplinary and integrated one, uniting interaction of business owners and managers.

Scientific researches in this field are very demanded by of small and medium size businesses.

*Chairman
Vice rector for Government Relations and public organizations
of Plekhanov Russian University of Economics*

Markov S.

Entrepreneurship of a tertiary school – basic arrangement of the organization

Vochozka Marek

Public tertiary schools are self-governing organizations by law in the Czech Republic. Their management and bodies are voted by academic staff members for a definite period. However their main income comes from government budget contribution. Efforts of the Ministry of Education, Youth and Sport to control the output, i.e. number of graduates and also students of tertiary schools by means of a contract entered into in advance has thus logically occurred recently. The Ministry assumes that it will give schools not only the number of graduates that it requires, but also the structure of branches of study that corresponds with the efforts of the CR to increase the competitiveness of the country.

We thus logically get the possible framework for the role of universities in business development. However the situation is still a little more complicated. We have particularly focused on the main role of a tertiary school, i.e. education of specialists in a particular field so far. However the University Act of the CR says that also creative activity has to be performed at tertiary schools apart from teaching. This is defined as research, development, project and artistic activity.

This is why solution of R&D intentions of companies is another, certainly not unimportant way how tertiary schools help business development. This brings numerous interesting aspects based on the school orientation philosophy and the extent of connection with the industry.

The Institute of Technology and Business in České Budějovice for example defines itself as a professionally oriented educational institution. Nevertheless professional orientation must not be a simple attribute to the name or an insignificant addition to the school mission definition. It is first of all the philosophy the school pursues and the thought included in its everyday activity.

The school involves its colleagues from companies in the teaching process. Companies participate in organizing and evaluation of student competitions. Students and academic staff members have placements in companies or solve particular task the companies are not able to cope with. The aim is thus to prepare graduates for career with minimum need of adaptation process in a particular company (not as new candidates for job centres).

A tertiary school is however not an insignificant partner within a region. Its know-how and human potential (not mentioning hardware equip-

ment) opens space for a school to act on the market as a self-contained company. Such a company is characterized by high added value (as it produces high quality level services, expertises, appraisals, plans, projects etc.). The role of such an entity will always be irreplaceable on the market and demanded by companies.

Tertiary schools have however different life cycle and pace than companies operating on the market. A school lives according to the academic year schedule – terms, exam periods, conferences, academic ceremonies. Companies on the other hand follow their fiscal years, and are bound by individual contracts particularly to make profit.

It is necessary for a tertiary school to modify its management processes to be able to act as a market player (to sell products like any other entity). A partner expects meeting standard conditions in practice. A product has to be supplied timely, in required quality, in usual way. If it is not the case he/she expects the possibility to make a complaint, i.e. responsibility of the school for the supplied product. Then he/she is willing to pay adequate price.

If we ignore the fact that tertiary schools generally do not like responsibility, big changes have to be made in the school organization if it wants to become a full blown market player. The following is the most significant:

- To set the product mix followed by the price, communication and distribution mix.
- To set the procedures of acceptance, processing and handing over of an order (i.e. particular process and particular responsibility).
- To set the informational environment for order processing.

Authors (e.g. KOTLER, GOODMAN, BRADY, HANSEN, KELLER. 2009) define marketing mix as product, price, promotion and place. A general problem of tertiary schools is a wide range of products and their modifications they are able to offer. This is because schools collect, examine and develop information and thus become living information databases. Combining information they are then able to offer quite wide spectre of products. If we relate the situation to the Institute of Technology and Business in ČeskéBudějovice (ITB) just in terms of its specializations there is a range of products in the fields of business economy, management, marketing, finance, accounting, mechanical engineering, transport construction, languages etc. However such a wide range of products cannot really be aimed at the market. The price policy and communication with the target group will moreover become confusing then. This is why a tertiary school has to reduce the offered range of services substantially. A possible way seems to be to reduce of the portfolio of the services by those:

1. in which the tertiary school is not able to maintain long-term quality standard,
2. for implementation of which there is insufficient capacity,
3. that are risky from the point of view of complaints,
4. that are risky from the point of view of mistakes.

The school will then perform a market research aimed at saleability of the individual services, market potential and target group quality. Market segmentation itself has to be necessarily performed at the same time with the market potential research. When we know what services the market requires (and what services it is willing to pay for) we will define the pricing mechanism. We will define the distribution path from the nature of the thing. It will not be very difficult itself. A problem is more likely to be seen in the internal information flow, i.e. within the school.

As soon as we know what range, what portfolio and what price of products the school is able to offer to customers, we will be able to start planning internal procedure ensuring order acceptance, its processing and handing the complete product over to the customer. The basic process is illustrated in figure No. 1.

Tertiary schools in the CR are however established by law and are autonomous. Such an arrangement requires a certain firm structure – both managerial and methodological, which is not completely compatible with the philosophy of entrepreneurship of schools (even though it is one of the directions supported by the existing educational concept).

The organizational structure of a non-university type tertiary school supposes line management (unlike that of a university-type school). All school employers are subordinate to one management.

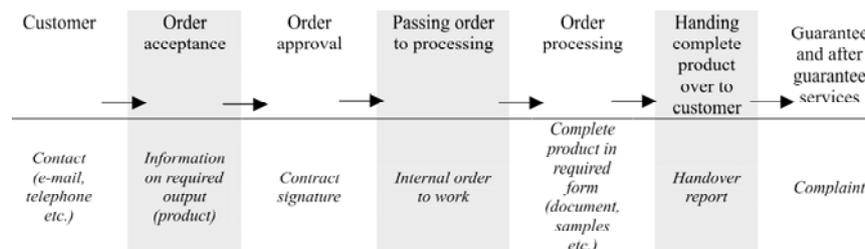


Figure No. 1 Scheme of order processing in the organization

Source: Own.

Methodological management directly linked to implementation of educational processes is the only exception. Simplified organizational struc-

ture of a non-university type tertiary school is in figure 2. Departments, as the executive component, as well as vice-rectors report directly to the rector. This is a linear staff structure (VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2010). Each employee thus has at least six superiors in the scheme (5 methodology heads, 1 executive). Responsibility of an employee as well as an executive is thus fading. The structure is unclear and the organization is exposed to informational chaos.

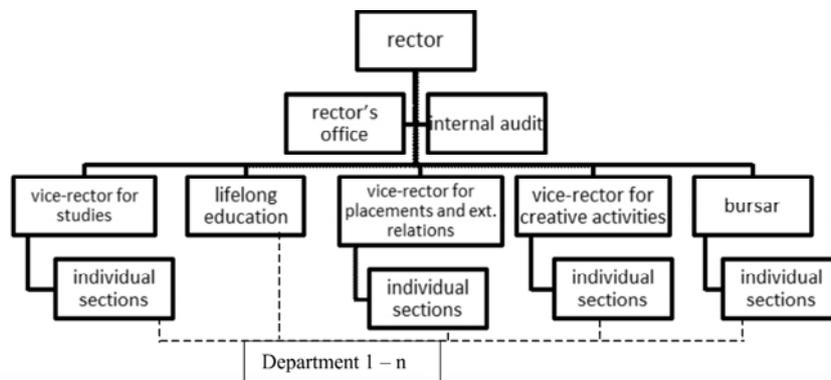


Figure No. 2 Simplified organizational structure of a non-university type tertiary school

Source: Own.

To enable implementation of the basic process the organization structure would however have to be defined in another way – similar to standard structures of a manufacturing company. If we accept the logic that all services provided by a tertiary school (whether we mean studies in accredited fields, lifelong programmes, various grants or research services for companies) are business articles, the structure would be better as illustrated in figure No. 3.

A sales sector would be established, whose individual sections would be responsible for communication with a customer (a student, a lifelong education participant or a company) and for marketing. Project managers responsible for elaboration of larger contracts other than duly accredited courses (i.e. research and development) into a structured project, organization of a team and management of order processing up to a handover to a customer, would form another important part.

Outsourcing would be possible if capacities or knowledge of the executive part (production section) were insufficient. All background (economic department, HR department, operational-technical department and

others) would remain in bursar's competence. Important information is that such an organizational structure corresponds with the arrangement supposed by the University Act.

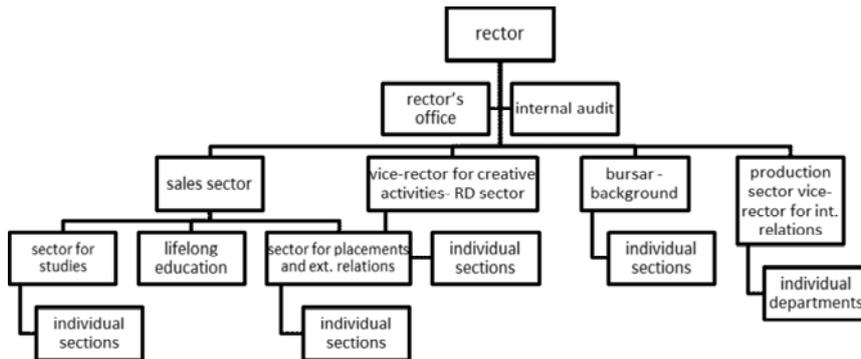


Figure No. 3 Arrangement of organizational structure for processing business orders

This would enable efficient performance of production process. However managerial information software plays another important role. Adequate input data for all parts of the process and the possibility to control what phase each particular order is in is very important. However in the instance of the ITB modified Excellent Top Manager System can be applied. It has to be complemented with a CRM module and an order monitoring module. All the other things are included at present.

Development of tertiary education in the CR has a relatively clear trend. Teaching as well as creative activities have to get close to the practice. All that tertiary schools produce should have added value and help the CR increase its competitiveness and its chance to succeed in international comparison. Additional budget sources, practical orientation of graduates and improvement of image in the market represent a side effect.

Reference

KOTLER, Philip, Malcolm GOODMAN, Mairead BRADY, Torben HANSEN and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. New York: Pearson/Prentice Hall, 2009, xxxviii, 889 p. ISBN 978-027-3718-567.

VÁCHAL, Jan and Petra PÁRTLOVÁ. *Strategic management*. 3rd modified edition ČeskéBudějovice: Institute of Technology and Business in ČeskéBudějovice, 2010. 116 p. ISBN 978-80-87278-30-7.

Формирование кадровой политики в условиях реструктуризации компании

Алайкина Ю.

*студентка 5 курса Факультета менеджмента
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»*

Кадровая политика всегда представляет интереснейшую тему для исследования, ведь именно она позволяет построить в любой компании процессы управления персоналом.

ЗАО «Ренессанс Капитал» - один из самых крупных инвестиционных банков, функционирующих в России и на развивающихся рынках. Его деятельность характеризуется невероятной сложностью и многообразием, и обусловлена изменчивостью среды. Высококвалифицированный персонал приобретает первостепенное значение, именно он - гарантированное конкурентное преимущество компании.

В настоящее время Ренессанс переживает множество перемен, проходит сложный процесс реструктуризации, переоценивает значимость персонала – фокус смещается с него, как самого ценного ресурса, на него, как самый дорогой ресурс. Кадровая политика попадает под удар реструктуризации, как одна из самых дорогостоящих и наименее генерирующих прибыли.

Персоналом нужно, а самое главное, важно управлять, особенно в настоящее кризисное, достаточно непредсказуемое время. Критически важным для компаний в настоящее время становится экономия на затратах, все больше возникает вопрос максимально эффективного использования ресурсов. Но, к сожалению, зачастую, в своем стремлении сэкономить на всем или улучшить свое состояние в период убытков и кризиса, некоторые компании заходят слишком далеко, принимая решение «оптимизировать свой кадровый состав», иными словами начинают реализовывать политику массовых сокращений.

Важно отметить, что решение уволить 50% сотрудников и таким образом сократить свои расходы, не решит возникших проблем с прибылями и нехваткой клиентов. Наоборот, это еще сильнее усугубит проблемы. В период реструктуризации, особенно вызванной неудовлетворительными финансовыми показателями, кадровую политику важно не сокращать в своих объемах и масштабах реализации, а эффективно перестраивать, добавляя и грамотно сочетая различные ее элементы.

Во-первых, необходимо отметить, что в погоне за максимальными сокращениями расходов, топ менеджментом Ренессанса было принято решение полностью отказаться от функции внутреннего рекрутмента. И это было одно из самых непродуманных и необоснованных

решений, которое сейчас, по прошествии некоторого времени с завершения сделки, очень часто дает о себе знать. Сейчас как никогда компания очень нуждается в профессионалах среднего звена, специалистах, которые смогли бы закрыть оголившиеся ранее важные участки работ.

Внутренний рекрутер намного лучше знает компанию, для которой подбирает нового человека, так как сам в ней работает, знает требования к позиции и намного более избирательно подходит к выбору потенциальных кандидатов. Внутренний рекрутмент также очень важен для уже работающих в компании сотрудников, так как именно эта функция знает о всех позициях внутри Ренессанса и в первую очередь может предложить кому-то из сотрудников попробовать себя в новой роли, на новом рабочем месте – ротация кадров крайне важна и актуальна для компании, именно она создает и воспитывает в сотрудниках лояльность и преданность к компании, это отличный способ удержать ценные кадры, которые по тем или иным причинам решили ее покинуть. Иными словами одна из основных, но не очень явных на первый взгляд, функций внутреннего рекрутмента – работа с уже имеющимся персоналом с точки зрения внутренних возможностей для его развития.

Во-вторых, конечно же, нельзя полагаться в то, что если нанять команду, пусть даже опытных, рекрутеров, они найдут и наймут специалиста любой профессии и любого уровня. Для поиска специалистов высшего руководящего звена важен совершенно иной подход, а именно технология эксклюзивного поиска. Сейчас Ренессанс как никогда нуждается в руководителях высшего звена и других высококвалифицированных кадрах на опустевшие после «оптимизации» позиции. К примеру, компании необходим Глобальный руководитель службы коммуникаций и маркетинга, которого своими силами никто не может найти уже 5 месяцев.

В данном случае единственный правильный выход с точки зрения конфиденциальности, гарантий, качества, скорости и соотношения качество = цена – это обращение к услуге *executivesearch*. Конечно, *executivesearch* нельзя назвать выгодной услугой с точки зрения стоимости, но принимая во внимание уровень ответственности и перечень компетенций, которые, как правило, ложатся на плечи сотрудников подобного уровня, лучше быть полностью уверенными, что подобранный за такую сумму специалист будет полностью удовлетворять требованиям должности и особенностям самого Ренессанса.

В-третьих, ничто не может быть эффективно реализовано без осуществления комплексного HR-брендинга. HR-брендинг — это создание благоприятного имиджа работодателя. Учитывая то, что в современных условиях Ренессанс борется за лучших, профессиональных сотрудников, данное направление управления персоналом приобретает все большее и большее значение. Конечная цель этого сложного про-

цесса – добиться такой репутации, как лучшего работодателя, чтобы лучшие профессионалы, сами придут и попросят на работу. А компании нужно будет только выбрать из лучших самых лучших! Кроме всего прочего, это еще и значительная экономия средств на подборе персонала.

ЗАО «Ренессанс Капитал» **никогда не занимался HR-брендингом** осмысленно и целенаправленно. Это были всего лишь некие разрозненные попытки сформировать о себе мнение, как о работодателе и поставщике высококлассных услуг, но, что интересно, вплоть до 2008 года компания никогда не испытывала особых трудностей с привлечением, как сотрудников, так и клиентов.

Ренессансу сейчас важно вернуть свои позиции в умах и сознании специалистов финансового рынка, клиентов, инвесторов и потенциальных кандидатов, которые сейчас как никогда нужны инвестиционному банку.

Специфика деятельности компаний в инвестиционно-банковской сфере заключается в том, что практически все специалисты, работающие в них, очень узких сфер деятельности и для того, чтобы они успешно справлялись со всеми своими обязанностями, им важно иметь обширный и подчас достаточно редкий опыт. Таких специалистов найти крайне сложно, а если и можно, то за очень большие деньги. HR-брендинг позволит компании не только сократить возможные расходы на оплату труда агентствам, но и отладить все внутренние процессы кадровой политики, начиная от набора и приглашения кандидата на интервью и заканчивая его увольнением.

В заключение хотелось бы отметить, что ЗАО «Ренессанс Капитал» - один из лучших и крупнейших инвестиционных банков России, функционирующий также на развивающихся рынках. Это очень мощная передовая компания, всегда славившаяся своим отношением к людям, как к самому ценному ресурсу, определяющему успех компании на рынке, а не как к источнику убытков и затрат. Конечно же, реструктуризация – это тяжелое испытание для любой компании, вне зависимости от того, в каком финансовом состоянии она находилась до этого. Но важно учитывать, что на протяжении всего процесса реструктуризации, во главу угла нужно ставить людей и процессы, которые обеспечивают эффективное управление кадровым ресурсом.

Предложенные изменения важно применять комплексно и регулярно, так как это позволит значительно улучшить все элементы кадровой политики. Начиная с кардинальных качественных изменений с точки зрения HR-брендинга и заканчивая построением эффективной работы с агентствами по подбору персонала, важно формировать новую кадровую политику, которая бы могла осуществлять полную поддержку бизнеса Ренессанса в рамках тех стратегических целей, которые в настоящее время ставит перед компанией Группа ОНЭКСИМ.

Управление интеллектуальным потенциалом как аспект повышения эффективности менеджмента в современных компаниях¹

Альхименко О.Н.

к.э.н., доцент кафедры «Экономики труда и управления персоналом»

ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (volgina@ru.ru)

В современных условиях произошли заметные сдвиги в структуре факторов, традиционно определяющих конкурентоспособность и позиции современных компаний на рынке. В первую очередь, это относится к снижению значения фактора дешевого сырья и дешевой рабочей силы и усилению образовательного фактора. В экономике, движимой инновациями, развиваются тенденции преобразования общества в целом за счет комплексного характера процесса обмена и использования знаний как в производстве, так и вне его; значительная роль уделяется эффективному использованию интеллектуального потенциала работников с целью повышения их производительности труда.

Интеллектуальный капитал – важнейшая составляющая производственных активов организации, функционирующей в условиях постиндустриального информационного общества. О значении интеллектуального капитала в деятельности современной организации говорит следующий факт: американские менеджеры при выборе долгосрочных партнеров исходят из того, что интеллектуальный капитал фирмы должен составлять не менее 40% в общей структуре капитала, и только в этом случае считается, что компания перспективна².

Итак, интеллектуальный капитал – мера воплощенной в человеке способности приносить доход за счет использования знаний, способностей, профессиональных навыков, генерирования идей, создания художественных, научных произведений. Он приносит доход не только своему владельцу, конкретному человеку, но и организации, где он работает, региону, и стране в целом. Также интеллектуальный капитал

¹Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ), проект № 12-32-01354.

²См.: Кокорев И.А. Управление персоналом организации в свете теории человеческого капитала. Дис. на соиск. уч. степени докт. экон. наук. – М., 2002. – С. 36.

отдельного человека может иметь и мировое значение. Так как в процессе развития науки не только создаются интеллектуальные новации, на основании которых затем формируются новые технологии производства и способы потребления, но и происходит развитие, преобразование самих людей, а, следовательно, и развитие *интеллектуального потенциала* организации и общества в целом.

Интеллектуальный потенциал организации – это совокупность творческих, информационно-интеллектуальных, профессионально-квалификационных ресурсов, а также организационных систем управления ими, создаваемых и используемых как внутри предприятия, так и в окружающей среде с целью формирования уникальных конкурентных преимуществ. [1]

На наш взгляд, одним из важнейших факторов, определяющих формирование, развитие интеллектуального потенциала и его рациональное использование является *образование, а также, накопление и использование знаний*. Один из главных специалистов теории человеческого капитала и экономики образования Т.Шульц пришел к выводу, что «доходы на образование являются относительно более привлекательными, чем доходы на человеческий капитал»¹.

Некоторые исследователи² отдают приоритет в развитии интеллектуального потенциала и приумножении интеллектуального капитала непрерывному образованию. Трудно с этим не согласиться. Формирование нового социального и экономического порядка, чаще всего именуемого «постиндустриальным обществом», связано, по мнению японского исследователя Т. Сакайя³, с так называемой «knowledge-valurevolution», революцией на основе ценности, воплощенной в знании.

Итак, анализ и оценка интеллектуального потенциала организации поможет решить следующие задачи:

- реструктуризация (какие функции выделить в новой организационной структуре, а какие, наоборот, объединить, ликвидировать и т. д.);
- выявление более действенных механизмов мотивации труда на основе анализа человеческого потенциала;

¹Schultz T. Investment in Human Capital // Economic Growth – an American Problem. Englewood Cliffs, 1964. – P. 126.

²Например, Баева О.Н. (См.: Баева О.Н. Непрерывное образование как условие формирования человеческого капитала. Автореф. на соиск. ученой степени канд. экон. наук. - Иркутск, 1998. - 19 с.).

³СакайяТ. Стоимость, созданная знанием или История будущего // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М., 1999, С. 340- 371.