

ISSN 1816-4277



Государственный  
Университет  
Управления

# Вестник УНИВЕРСИТЕТА



21 2010

М О С К В А

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



# **Вестник** УНИВЕРСИТЕТА

№ 21

Москва – 2010

**Редакционный совет**

- Лялин А.М. — гл. редактор, д-р экон. наук, проф.  
 Афанасьев В.Я. — зам. гл. редактора, д-р экон. наук, проф.  
 Абрамова Л.Д. — д-р экон. наук, доц.  
 Азоев Г.Л. — д-р экон. наук, проф.  
 Земляков Д.Н. — д-р экон. наук, проф.  
 Балашов В.В. — д-р экон. наук  
 Глазьев С.Ю. — академик РАН, д-р экон. наук, проф.  
 Годин В.В. — д-р экон. наук, проф.  
 Данилина О.М. — канд. экон. наук, доц.  
 Деревягина Л.Н. — канд. экон. наук, доц.  
 Добрышина Л.Н. — д-р экон. наук, проф.  
 Ефремов В.С. — д-р экон. наук, проф.  
 Звонников В.И. — д-р пед. наук, проф.  
 Зиновьева А.Ф. — канд. филол. наук, проф.  
 Иванов И.Н. — д-р экон. наук, проф.  
 Крылов В.К. — д-р экон. наук, проф.  
 Латфуллин Г.Р. — д-р экон. наук, проф.  
 Метелкин П.В. — д-р экон. наук, проф.  
 Разу М.Л. — д-р экон. наук, проф.  
 Свистунов В.М. — д-р экон. наук, проф.  
 Сидоров Н.И. — д-р экон. наук, проф.  
 Филиппов А.В. — д-р психол. наук, проф.  
 Чудновский А.Д. — д-р экон. наук, проф.  
 Шмелев Ю.Д. — канд. техн. наук, доц.

При перепечатке материалов ссылка на Вестник обязательна.

Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы.

© ГОУВПО «Государственный университет управления», 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**
**РАЗДЕЛ 1. СОЦИОЛОГИЯ, ПСИХОЛОГИЯ, ПЕДАГОГИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

<i>Агадуллина Е.Р.</i> Психологические аспекты принятия экономических решений .....	4
<i>Айсина Р.М.</i> Психологическое консультирование нарциссических личностей: возможности и ограничения .....	7
<i>Андруник А.П., Есеевко В.Б.</i> Профилактика асоциального поведения молодежи .....	9
<i>Анишанова А.А.</i> Влияние социально-психологических факторов на изменение социальных установок в социальных движениях .....	14
<i>Аралова Е.В.</i> Понятие «активность личности» в социальной психологии .....	16
<i>Артемова О.А.</i> Условия социальной биографии психоанализа в России .....	18
<i>Брунчукова Н.М.</i> Проблемы этики в трудах К.Д. Кавелина .....	21
<i>Валиева З.И.</i> Внеклассная работа как пространство формирования нравственных ценностей учащейся молодежи .....	24
<i>Виниченко Е.А.</i> Социальная ответственность личности как фактор формирования осознанного родительства .....	25
<i>Вичканова О.Ф.</i> Некоторые особенности дополнительного образования экологического профиля .....	27
<i>Власов П.К.</i> Психологические основы проектирования организаций .....	28
<i>Гиниятуллина Е.И.</i> Исследование степени сформированности профессиональной идентичности у выпускников вуза .....	32
<i>Горбатов Д.С.</i> Корреляционный анализ атрибуций авторства слухов .....	34
<i>Давыдова Ю.В.</i> Общее и специфическое в структуре эмоционального интеллекта подростков различных социальных групп .....	37
<i>Джиоева О.Ф.</i> Современные аспекты трудностей общения в процессе социализации .....	39
<i>Калмыкова О.Ю.</i> Обучение конфликтологии в процессе подготовки менеджеров .....	42
<i>Кодинцева Н.М.</i> Влияние специальности обучения на развитие компетентности социального взаимодействия студентов вузов .....	46
<i>Коротковский О.В.</i> Воздействие компьютерных и видео игр на процесс становления личности человека в информационном обществе .....	48
<i>Красильников И.А.</i> Понимание спонтанных психических процессов в аспекте разрешения субъектом внутриличностных конфликтов .....	50
<i>Кузьмин М.Ю.</i> Взаимосвязь жизнестойкости и профессиональной идентичности студентов первого курса и выпускников .....	53
<i>Кузьмина К.В.</i> Повышение качества образовательных услуг .....	54
<i>Ленева Ю.А.</i> Воспитание как сложная структурно-функциональная система .....	56
<i>Локтаева С.А.</i> Эмпирическое изучение специфических свойств личности детей в семьях профессиональных военнослужащих .....	59
<i>Максименко Ж.А.</i> Образ «Я» отганга и профессиональное самоопределение .....	61
<i>Мальцева О.В.</i> Эстетическая компетенция учащегося как компонент культуры творческой деятельности .....	64
<i>Манойлова М.А.</i> Этническая толерантность: понятие и проявления .....	65
<i>Матеев А.Л.</i> Анализ современного состояния профессиональной подготовки специалистов в органах предварительного расследования .....	69
<i>Михайлова О.Б.</i> Методологические основы исследования инновационного потенциала личности .....	71
<i>Мовсесян О.Л.</i> Модель циркуляции информационных потоков в пространстве социальной реальности .....	74
<i>Мошинская Р.В.</i> Развитие эмпатии будущих педагогов профессионального обучения в решении контекстных задач .....	76
<i>Низиков М.А.</i> Развитие теории и практики профессиональной подготовки студентов гуманитарных вузов .....	78
<i>Николаева Н.М.</i> Истоки происхождения корпоративной культуры в сфере образования в России и за рубежом .....	81
<i>Никольская А.В.</i> Психология взаимодействия человека и домашних животных .....	83
<i>Новикова М.Е.</i> Особенности речевого онтогенеза .....	86
<i>Овсянников И.В.</i> Педагогические средства мониторинга сформированности .....	87
<i>Парфенюк Д.В.</i> Цели и ценности молодежных субкультур .....	89
<i>Пахомова Л.Ю.</i> Развитие мотивационной готовности студентов-психологов к профессиональной деятельности .....	90
<i>Подгребельная Н.И.</i> Подготовка будущих преподавателей к тьюторской деятельности .....	92
<i>Попова С.И.</i> Педагогическое регулирование как процесс взаимоусиления субъектов учебной деятельности .....	94
<i>Разгивина Н.В.</i> Проектирование теоретической модели системы психологического сопровождения подростков, склонных к девиантному поведению .....	97
<i>Рацкая Л.К.</i> Дидактические основы применения технологий ВЕБ 2.0 в высшем профессиональном образовании .....	99
<i>Резникова Р.К.</i> Реализация компетентного подхода в подготовке специалистов младшего руководящего звена .....	102
<i>Романова А.М.</i> Педагогические условия формирования профессионально-творческой направленности студентов технического вуза .....	103
<i>Савицкая Н.В., Торехтий В.С.</i> Проблема социально-педагогического сопровождения безопасной жизнедеятельности личности в системе начального профессионального образования .....	105
<i>Синицына Л.В.</i> К вопросу о взаимопроникновении социальной психологии в административную деликтологию .....	108
<i>Стафий М.В.</i> Основные идеи концепции профессионально-мотивирующего социального воспитания в педагогическом колледже .....	111
<i>Суербаяев А.Х.</i> Дополнительное образование: возможности и перспективы .....	113

<i>Тайсаев К.У.</i> Проблема творчества в истории (античность и христианство).....	116
<i>Тереженко Э.В.</i> Психологическая оценка влияния эколого-химических факторов на личностно-характерологические особенности молодежи.....	117
<i>Уварова Н.Н.</i> Роль вуза в формировании у современного студенчества ценностного отношения к институту семьи.....	120
<i>Унина М.Б.</i> Педагогические аспекты подготовки к созданию семьи.....	122
<i>Урываев В.А.</i> Вклад А.Ф. Лазурского в разработку концепции личности.....	124
<i>Ушницкая А.Е.</i> О некоторых методических аспектах формирования организационной культуры школьного коллектива.....	127
<i>Ханова З.Г.</i> Представления студентов о способах достижения экономического благополучия.....	130
<i>Харитонов Т.Г.</i> Роль антиципации и вероятностного прогнозирования в профилактической деятельности практического психолога.....	134
<i>Цамартова Т.А.</i> Роль абстрагирования в процессе формирования научного мировоззрения студентов.....	137
<i>Чураков С.В.</i> К вопросу о методике нравственного воспитания суворовцев как основы подготовки военных кадров России.....	139
<i>Шишкина С.В., Волкова О.А.</i> Стратификационная специфика малого российского города.....	141
<i>Шишова М.И.</i> Аксиологическая компетентность педагога.....	144
<i>Ярош Е.В.</i> Подготовка преподавателя вуза к работе со студентами, проявляющими агрессию.....	146

## РАЗДЕЛ 2. ЭКОНОМИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРАВО

<i>Абрамов А.А.</i> Технологии социальной работы.....	137
<i>Акемеева С.С.</i> О вопросах изучения потребности населения в жилищном обеспечении в Павлодарской области.....	139
<i>Аксенова Е.И.</i> Проблемный анализ оценки экономической эффективности коммерциализации инноваций в вузе.....	140
<i>Бас В.Н.</i> Эффективные стандарты поведения в организации.....	144
<i>Бережная О.В., Лукьянова Г.А.</i> Исследование эффективности функционирования малого бизнеса в регионах на основе инструмента DEA.....	146
<i>Богдановский Д.Л.</i> Бизнес-процессы в особых экономических зонах как системные связи на мезоуровне экономики.....	151
<i>Бондаренко В.Ф., Старцева Г.В.</i> Противостояние финансовому и материальному стимулированию экстремизма и терроризма в северокавказском регионе.....	155
<i>Быковская И.В.</i> Разработка методики выявления межрегиональной асимметрии в обеспечении объектами социальной инфраструктуры.....	159
<i>Газарина С.Н., Газарин Ю.Е.</i> Анализ реформирования и развития жилищно-коммунального комплекса России.....	161
<i>Груздева Т.В.</i> Факторное пространство исследования сервиса розничного торгового предприятия.....	165
<i>Гумниц Ю.В.</i> Организационные механизмы повышения эффективности внедрения информационных технологий.....	167
<i>Данилова О.В., Лесных Ю.Г.</i> Управление ценовой волатильностью в электроэнергетике с помощью деривативов.....	169
<i>Исаханян Л.В.</i> Мотивация трудовой деятельности в организациях АПК республики Армения.....	173
<i>Клюкович С.В.</i> Налог на прибыль в кредитных организациях.....	175
<i>Максимов Е.Е.</i> Взаимосвязь управления профессиональным развитием персонала со стратегией развития организации.....	177
<i>Михайлов В.Г.</i> Направления маркетинговых исследований рынка труда в системе управления персоналом.....	179
<i>Молодчик М.А.</i> Организационно-мотивационные механизмы преобразования знания в конкурентные преимущества.....	181
<i>Новоселов А.Л.</i> Моделирование государственного воздействия для повышения эффективности предприятий добывающих отраслей.....	184
<i>Пешкова А.А.</i> Крутооборот капитала и финансирование воспроизводственных процессов предприятия.....	186
<i>Саксин А.Г.</i> Методика оценки эффективности снижения издержек в процессе формирования вертикально-интегрированных структур.....	189
<i>Силка Д.Н., Ёрж Е.Ю.</i> Развитие методов определения инвестиционной стоимости объектов строительства.....	192
<i>Скиперская Е.В.</i> Этапы развития интегрированных структур в экономике России.....	197
<i>Сороко А.В.</i> Теоретические подходы к оценке личностного и управленческого потенциала государственных служащих.....	199
<i>Тер-Самвелова Н.С.</i> Особенности реформирования банковской системы России в условиях становления рынка.....	202
<i>Усатова А.С.</i> Основные направления взаимодействия форм предпринимательства (на примере Ставропольского края).....	204
<i>Францева-Костенко Е.Е.</i> Механизм антикризисного управления социально-экономическим развитием региона.....	205
<i>Хачатурян Г.Ю.</i> Институциональные основы экономической безопасности банковской деятельности в современной экономике.....	209
<i>Хачатурян К.С.</i> Пути развития института социального партнерства в российском бизнес-сообществе.....	211
<i>Шенилов П.В.</i> Развитие системы профессионального образования в топливно-энергетическом комплексе.....	214
<i>Юрин С.В.</i> Подготовка управленческих кадров для эффективного управления инновационной деятельностью.....	216
<b>АВТОРЫ НОМЕРА</b> .....	231

Ответственная за выпуск  
д-р психол. наук, проф.  
И. В. Антоненко

Компьютерная верстка  
О. В. Кокорева

Дизайн обложки  
Ф. Б. Денисов

**Выходные данные:**  
ЛР № 020715 от 02.02.98 г.  
Подписано в печать 20.07.2010.  
Формат 60\*84 1/8  
Усл. печ. л. 27,0  
Уч.-изд. л. 28,0  
Бумага офсетная.  
Печать цифровая.  
Тираж 500 экз.  
(первый завод 200 экз.)  
Заказ № 2119

Адрес:  
109542, г. Москва,  
Рязанский проспект, д. 99  
Издательский дом  
ГОУ ВПО «ГГУ»

Тел./факс: (495)377-8227  
E-mail: [ivantonenko@gmail.ru](mailto:ivantonenko@gmail.ru)  
Сайт: [www.guu.ru](http://www.guu.ru)

Зарегистрировано в Министерстве РФ  
по делам печати и средств  
массовой коммуникации  
ПИ № 77-1361 от 10.12.1997 г.

Подписной индекс  
в объединенном каталоге  
«Пресса России»- 42517

Отпечатано с готового  
оригинал-макета  
в ООО «ПРИНТПРОЕКТ»  
109240, г. Москва,  
ул. Лузская, д. 8, стр. 2

спроса и предложения рабочей силы с помощью проведения рекламной деятельности и использования рекламных и общественных технологий.

В итоге конкретным результатом маркетинговых исследований в области персонала являются объективные данные, используемые при анализе и выборе стратегии маркетинговой деятельности организации в области персонала, совершенствующей кадровую работу.

#### Литература

1. Томилов В.В., Л.Н. Семеркова. Маркетинг рабочей силы. СПб.: СПбУЭФ, 1996. – с. 264.
2. Адамчук В.В. и др. Экономика предприятия: Учебник. – М.: «ЮНИТИ», 2001. – с. 431
3. Управление персоналом. Энциклопедия словарь / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – VI. – 554с.
4. Ильина Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами. Учебник. – Ростов на Дону: «Феникс», 2008, 416с.

М.А. Молодчик

### ОРГАНИЗАЦИОННО-МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ЗНАНИЯ В КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

*Рассматриваются организационно-мотивационные механизмы, позволяющие современной компании извлекать ценность из знаниевых ресурсов. Раскрываются методологические аспекты организационно-мотивационных механизмов: инфраструктуры создания знания, процессов саморазвития и обучения, системы мотивации создания знания и измерения эффективности управленческой деятельности по преобразованию знания в конкурентные преимущества фирмы.*

*Организационно-мотивационные механизмы, знания фирмы, конкурентные преимущества.*

Научно-практические исследования по проблемам конкурентоспособности фирмы в условиях новой экономики показывают значительные изменения в источниках формирования долгосрочного успеха компании и инструментах его достижения. Исследования показывают, что уже в середине 70 х годов внутриотраслевые факторы имели большее влияние на рентабельность активов компании, чем межотраслевые в соотношении 7:1 [15]. Это позволило эмпирически подтвердить преобладание организационных факторов конкурентоспособности над отраслевыми источниками конкурентных преимуществ. Более поздние исследования установили эластичность результатов деятельности предприятия в зависимости от уровня управления знаниями. Так, при однопроцентном увеличении уровня управления знаниями производительность труда увеличивалась на 3 %, а склонность к инновационной деятельности на 4 % [13]. По мнению многих авторов в современном менеджменте знание фирмы стало настолько важным ресурсом, что требует переосмысления традиционных подходов к формированию стратегии компании в целом [4, 5]. Глубокий анализ эволюции стратегического менеджмента показывает закономерное появление концепции динамических способностей в рамках ресурсного подхода, как ответа научно-практической мысли на коренные изменения в конкурентной среде XXI столетия [4]. Сторонники этого направления предлагают рассматривать знания, компетенции и другие нематериальные активы как основу конкурентной дифференциации в современной экономике [11].

Российские ученые также говорят о том, что «конкуренция товаров заменяется конкуренцией когнитивных стратегий: выигрывают те предприятия, на чьей стороне лучшие разработчики стратегий создания, накопления и использования знаний и лучшие исполнители этих стратегий» [5, С. 222]. Особо подчеркивается, что для повышения эффективности работы предприятия необходимо «обеспечить наиболее гармоничное взаимодействие когнитивной подсистемы с сопряженными подсистемами предприятия – институциональной и организационно-технологической» [5, С. 223]. Последнее утверждение указывает на то, что знание само по себе не создает ценность. В компании должны быть созданы регулярные

процессы, поддерживающие механизмы, позволяющие преобразовывать знаниевый потенциал компании в динамические способности. Родоначальник концепции динамических способностей Д. Тис говорит о том, что такие способности чаще всего рождаются в компаниях «с высоким предпринимательским духом, плоскими организационными структурами, четким видением будущего, мощной системой стимулов и высокой степенью автономности подразделений» [11, С.112]. Автор предлагает обозначить и раскрыть организационно-мотивационные механизмы, позволяющие формировать динамические способности, т.е. преобразовывать знания компании в конкурентные преимущества. Организационно-мотивационные механизмы должны обладать следующими характеристиками [7]: обладать гибкостью и свойствами встроенных регуляторов; иметь долгосрочный характер; базироваться на человеческом факторе; учитывать многогранность интеллектуального потенциала компании, а именно природу знаний (явные, неявные), среду их формирования (человеческий, организационный или рыночный капитал) и стадии развития (получение, отбор, генерирование, распространение, материализация); разрешать парадоксы управления знаниями, обусловленные их особыми свойствами. По мнению автора данной статьи, при анализе организационно-мотивационных механизмов необходимо различать *типы знаний* по их способности поддерживать конкурентоспособность компании. По этому признаку знания могут классифицироваться, как

- базовые (core) – обеспечивают минимальный набор и уровень знания для «участия в игре». Такие знания являются базовым барьером входа в отрасль, но не формируют долгосрочного конкурентного преимущества. Все участники отрасли обладают подобным уровнем знания.

- продвинутые (advanced) – позволяют компании быть конкурентоспособной за счет дифференциации знаний по их конкретному содержанию.

- новаторские (innovative) знания могут стать основой лидерства фирмы в отрасли, позволить фирме менять «правила игры».

При этом важно понимать, что знания не статичны, и если сегодня фирмы обладают новаторскими знаниями, то завтра они могут стать базовыми. Преимущество в знаниях будет устойчивым только в том случае, если фирма с превосходящими знаниями продолжает «обучаться», при этом скорость этого обучения должна быть выше, чем у конкурентов [3]. Для выделения конкретных блоков организационно-мотивационных механизмов используем модель Холсэппла и Сайна [12], описывающую следующие поддерживающие (по аналогии с моделью Портера) виды деятельности по созданию знания:

Лидерство – создание условий, способствующих эффективному управлению знаниями;

Координирование знаний – управление информацией в организации, а также согласование управления знаниями с остальными процессами организации.

Контроль знаний – обеспечение качества и безопасности знанийых ресурсов

Измерение знаний – оценка информационных ресурсов и качества управления ими, включая количественные и качественные методы.

Автор предлагает модифицировать модель Холсэппла и Сайна. А именно, расширить вид деятельности «лидерство» до «мотивации создания знания», виды деятельности «координация» и «контроль» объединить в «инфраструктуру создания знания», а также учесть процессы обучения и саморазвития. Таким образом, выделяются следующие блоки организационно-мотивационных механизмов [7]:

Инфраструктура создания знания – институциональные условия динамической трансформации неформализованного и формализованного знания.

Обучение и саморазвитие – механизмы, обеспечивающие внутренний генезис обучения и развития отдельных сотрудников и организации в целом.

Мотивация создания знания – система стимулирующих и дестимулирующих факторов, влияющих на готовность производителей и потребителей знаний участвовать в преобразовании знания в конкурентные преимущества компании.

Измерение – комплекс индикаторов (показателей), позволяющих прогнозировать, контролировать и оценивать скорость, качество и результаты преобразования знания в конкурентные преимущества.

Рассмотрим подробнее каждый из четырех блоков. *Инфраструктура* создания знания определяет институциональные условия взаимопревращения неформализованных и формализованных знаний по спирали, предложенной Нонака и Такеучи [8], и содержащей процессы социализации, экстернализации, комбинации, интернализации. Процессы социализации знания предполагают наличие «поля взаимодействия», которое способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников. Одним из самых распространенных инструментов передачи неявных знаний является наставничество. Дружественное знание возникает также во внутренних и внешних неформальных сетях организации. Исследования показывают, что, несмотря на «информационный взрыв», обилие сведений в Интернете и широкое распространение баз данных, люди по-прежнему во многом полагаются на личные сети, когда им нужна помощь в работе [6]. В последнее десятилетие сознательное развитие формального и неформального сотрудничества, поддержанное высокоскоростными каналами интернет и телекоммуникаций, стало одним из основных инструментов стратегического управления существующим и созданием нового знания фирмы. Практики глобальных корпораций, таких как IBM, Cisco, P&G, Lego и др., подтверждают успешность усилий по созданию стратегических сетей в целях повышения конкурентоспособности компании. Формируемая сеть в целях координации создания знания, сама по себе становится ценным знаниевым активом участников сетевого взаимодействия. Это означает, что инфраструктура создания знания должна быть «открытой», она должна стимулировать сетевое взаимодействие. Эмпирические и теоретические исследования показывают существование сознательно создаваемых «стратегических сетей» или «сетей создания ценностей» [9]. В нашей работе сетевое взаимодействие интерпретируется, как возможность усилить имеющиеся знания фирмы или создать новые, что соответствует ресурсному подходу и концепции динамических способностей фирмы. «Подключение» к сети или действия фирмы по организации сетевого взаимодействия в данном случае являются комбинационными способностями (разновидность динамических способностей) син-

тезировать и применять имеющееся и приобретенное знание. Источники взаимодополняющих активов могут находиться как на стороне спроса, так и на стороне предложения. При этом сетевое взаимодействие может быть представлено в различной структурной конфигурации, имея горизонтальный, вертикальный или комбинированный характер. При анализе стратегического потенциала инфраструктуры создания знания следует учитывать и наличие современных информационных технологий на предприятии. Сегодня существует целый спектр программных продуктов, позволяющих не только быстро обрабатывать информацию, но и обладающих свойствами экспертных систем. Наиболее сложными на взгляд автора являются институты интернализации знаний, которые способствуют трансформации формализованного знания в неформализованное. Такие институты позволяют «переводить» знание с индивидуального уровня на уровень организации в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау. Важно отметить, что для крупных и средних организаций спирали трансформации знания будут инициироваться на нескольких уровнях: на уровне отдельного подразделения, всей организации и при сетевом взаимодействии, что может создавать мультипликативный эффект. Эффективность обмена будет низкая, если участники формально подходят к взаимодействию и делятся только формализованными знаниями и ресурсами с низким уровнем сложности. В случае, если обмен носит неравнозначный характер (одно подразделение (фирма) вкладывает во взаимодействие ресурсы более высокого качества) эффективность обмена будет средней. Очевидно, что для достижения мультипликативного эффекта, необходимо стимулировать всех участников к обмену неформализованными ресурсами, отличающимися высокой специфичностью и сложностью. В этом случае организация (или альянс нескольких организаций) создает трудно имитируемые конкурентные преимущества.

Компонента «обучение и саморазвитие» накладывает на описанные институциональные условия требования стимулирования внутреннего генезиса развития, как отдельного сотрудника, так и всей организации в целом. Как писал Нонака, «создание нового знания – это способ поведения и даже образ жизни» [8, С.89]. Обучающиеся организации, согласно Сенге [10], предполагают наличие общих интеллектуальных моделей, стимулов к совершенствованию личности, склонности к системному мышлению. В таких организациях доминируют коллективные идеи и групповое обучение. Теоретические и прикладные разработки ученых показывают, что эффективное обучение является активным процессом и непрерывной трансформацией личности, имеет циклический и кумулятивный характер, и, как следствие, лежит в основе индивидуальных и организационных знаниевых способностей. Организация использует далеко не все свои знания. При этом известно, что формализованные знания проще включить в создание стоимости фирмы, однако, отдача от вовлечения в оборот неформализованных знаний выше. В этом смысле второй блок организационно-мотивационных механизмов для создания ценности на базе знания, а именно, саморазвитие и обучение, направлен на инициирование процессов вовлеченности, поощрение инициативы, ответственности за результат, стимулирование внутренней мотивации для реализации индивидуальных стремлений с ориентацией на достижение максимального результата. Все это способствует процессам самообучения и саморазвития отдельных сотрудников, взаимному обучению, обмену опытом, коллективному обучению, что приводит к наращиванию знаний и расширению объема используемых знаний организации за счет их неформализованной компоненты. Принципы и методы обучения должны быть

согласованы с общей стратегией и встроены в повседневную работу организации. К методам обучения могут быть отнесены эксперименты, когда осуществляется систематический поиск нового знания и его проверка; обучение на опыте прошлого, основанное на постоянном анализе успехов и ошибок организации; обучение на опыте других, включающее восприятие успехов и ошибок партнеров по бизнесу, клиентов, поставщиков и других экономических агентов [2].

Третьим блоком организационно-мотивационных механизмов, а также одним из инструментов стратегического анализа процессов преобразования знания в конкурентные преимущества является сфера *мотивации* создания знания. Как было сказано выше, это система стимулирующих и дестимулирующих факторов, влияющих на готовность потенциальных создателей знания участвовать в его преобразовании в конкурентные преимущества компании. Ключевой проблемой в этом контексте становится мотивация кооперативного поведения при создании совместного знания фирмы. Истоки проблемы лежат в особых свойствах организационного знания. С точки зрения экономической теории организационное знание является смешанным общественным благом и обладает свойствами неисключаемости и несоперничества, что обуславливает наличие, как выгод, так и рисков, а, следовательно, приводит к двойственным результатам мотивационной политики фирмы. Проблему кооперативного поведения при создании знаний можно сформулировать следующим образом: частные риски на создание совместного знания (общественного блага) могут быть выше частных выгод, что ведет к снижению мотивации обмена, распространения и создания коллективного знания организации. Важной характеристикой знания, является свойство неотделимости знания от его носителя. Это означает, что, знания, становясь предметом общественного достояния, вместе с тем, не отчуждаются ни от их создателей, ни от того, кто ими пользуется, даже если они являются объектами купли-продажи. Организация не может изъять знания у носителя. Это приводит, в частности, к двойственности при формировании фирмой социального капитала. Возникает парадокс, который заключается в том, что потенциал организации усиливается вместе с укреплением власти индивидуума – его способности добросовестно работать на заказчика, вносить личный вклад в банк знаний. Зависимость компаний от носителей знаний проявляется также в том, что обладатель знания может покинуть компанию и нанести вред ее конкурентоспособности.

Методологический подход к системе мотивации должен учитывать, во-первых, как выгоды, так и риски, возникающие при создании совместного знания фирмы, во-вторых, то, что выгоды и риски растут одновременно, и, в-третьих, что они имеют как частный, так и социальный характер. С теоретической точки зрения необходимо проводить такую мотивационную политику, которая бы давала большее приращение выгод, чем рисков. В первую очередь для этого необходима сонаправленность личных интересов работников, целей подразделения и целей организации в целом. Немаловажным при построении мотивационной системы создания знания фирмы является форма вознаграждения. Как показывают эмпирические исследования, принципиальным является не столько содержание вознаграждения (материальное, нематериальное), сколько его направленность на внешнюю или внутреннюю мотивацию сотрудника. Наиболее сильными факторами, влияющими на решение о создании знания фирмы, являются внутренние мотивационные факторы: чувство причастности к успеху организации; разделение ценностей организации, возможность самореализации и саморазвития работника. Четвертый поддерживающий

процесс создания ценности на базе знаний – «*измерение*» – отражает экономический аспект управленческих усилий по работе со знаниевым активом. Основными мотивами измерения рассматриваемых активов, согласно исследованию Мара на основании более 700 работ по измерению интеллектуального капитала в 2003 г., являются формирование и мониторинг стратегии компании [14]. Но, несмотря на широкое применение данной компоненты стратегического анализа, «измерение знаний сегодня – больше искусство, чем наука» [1, С. 351]. Разработка методологических подходов к измерению скорости, качества и результатов преобразования знания в конкурентные преимущества, осложняется особыми свойствами объекта измерения: знаниевые активы не имеют фиксированной стоимости, не устаревают физически, являются неосязаемыми и могут использоваться одновременно в разных направлениях деятельности. Проблемной зоной, по мнению многих авторов, является измерение качества и скорости процессов саморазвития и обучения, когда необходимо учитывать три перекрывающиеся фазы. Первая – когнитивная, когда члены организации подвергаются влиянию новых идей, обогащают свои знания и начинают думать иначе. Вторая – поведенческая, когда сотрудники усваивают новые навыки и ценности, при этом начинают вести себя иначе. И последняя фаза, при которой изменения в поведении ведут к измеряемому улучшению результатов [2].

В общем случае можно сказать, что система индикаторов должна отражать временной аспект, а также удовлетворять требованиям многомерности, прозрачности, простоты использования, а также быть направленной на установление баланса между целями личности и общими целями организации. Ключевые работники, собственники компании и другие заинтересованные лица внутри организации должны участвовать в разработке системы измерения процессов управления знаниями и использовать ее при принятии управленческих решений, а представители всех заинтересованных групп вне организации (клиенты, поставщики, партнеры и др.) должны быть привлечены к развитию этой системы. На сегодняшний день экономические аспекты создания знания на базе знаний рассматриваются в концепции интеллектуального капитала фирмы. Именно с точки зрения определения знания как интеллектуального капитала компании разработан широкий спектр методов измерения. При этом часть методов позиционируются их разработчиками как инструменты стратегического управления компанией, например система сбалансированных показателей Нортон и Каплана, навигатор Скандия и др. Несмотря на определенные усилия консалтинговых компаний по унификации отчетности по знаниевым активам, до сих пор отсутствуют стандарты, позволяющие проводить бенчмаркинг. В заключении хотелось бы еще раз подчеркнуть, что для современной компании знания являются стратегически важным ресурсом. Извлечение ценности из этого ресурса требует системного подхода к разработке организационно-мотивационных механизмов в разрезе инфраструктуры создания знания, саморазвития и обучения на всех уровнях компании, мотивации кооперативного поведения при создании совместного знания и измерения.

#### Литература

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / [пер. с англ.]; М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Гарвин Д. Создание обучающейся организации / [пер. с англ.]; в кн. Управление знаниями / М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 50-82
3. Зак М.Х. Разработка знаниевой стратегии / [пер. с англ.] Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – С. 162-188
4. Катялло В. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб. Университет, СПб., 2008.

5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008.
6. Кросс Р., Нориа Н., Паркер Э. Шесть мифов о неформальных сетях и их опровержение, в книге Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value/ Составители: Э.Лессер, Л.Прусак; [пер. с англ.]; М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 55–68
7. Молодчик М.А. Трехмерная модель интеллектуального потенциала фирмы // Вестник ГУУ № 28, 2009. – С. 211-214
8. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / [пер. с англ.]; М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
9. Радаев В.В. Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. – Том 6, №2, 2008. – С. 47-54
10. Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – Олимп-бизнес, Олимп, 2009.

11. Тис Д.Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы // [пер. с англ.]; Российский журнал менеджмента. – № 1, 2004. – С.95-120.
12. Holsapple C.W., Singh M. The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness // Handbook on Knowledge Management 2, Springer Science & Business Media B.V., 2005. P.215-251.
13. Kremp E., Mairesse J., Knowledge management in the manufacturing industry // Les 4 Pages des statistiques industrielles, SESSI, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, no.169, 2002.
14. Marr, B., D. Gray, A. Neely. Why Do Firms Measure their Intellectual Capital? // Journal of Intellectual Capital №4, 2003. P. 441-464
15. Rumelt R. P. How does industry matter? // Strategic Management Journal, Vol.12, 1991, P. 167-185

А.Л. Новоселов

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОБЫВАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ

*В настоящее время правительство предпринимает решительные шаги по повышению эффективности предприятий, добывающих нефть, газ, уголь, черные металлы. Управление горнодобывающих компаний осуществляется за счет внедрения различных вариантов налоговых изменений процентных ставок и другие меры поддержки. Для оценки эффективности мер государственной поддержки добычи полезных ископаемых были исследованы 16 мер, которые приведены в статье. Для решения данной задачи, в статье предложена модель, которая имеет вид двухуровневой модели (игры Штакельберга). Данная модель изложена в детерминированной форме, т.е. последствия действий регулятора считаются известными. Исследование проводилось при финансовой поддержке РФГНФ (проекты № 10-02-00001а и № 09-02-00527а).*

*Государственное воздействие, моделирование, эффективность, критерий, ограничения, эффективность, фактор времени, дисконтирование, чистая дисконтированная стоимость, модель управляющих воздействий, модель производства, игра Штакельберга, добыча полезных ископаемых, добывающие предприятия, двухуровневая модель, детерминированная модель.*

*Currently, the Government has taken decisive steps to improve the efficiency of enterprises extracting oil, gas, coal, ferrous metals. Management of mining companies at the expense of introduction of various options for tax changes in interest rates and other support measures. To evaluate the effectiveness of government support processing of mining have been investigated 16 measures, which are listed in the article. To solve this problem, the paper proposes a model that has the bi-level model (Stackelberg game). This model is described in deterministic form, ie consequences of actions the regulator are known. The study was conducted with financial support from RFH (project number 10-02-00001a and № 09-02-00527a).*

*State influence, simulation, effectiveness, the time factor, discounting, criteria, restrictions, efficiency, net present value, model of control inputs, the model of production, Stackelberg game, mining, mining companies, bi-level model, deterministic model.*

Extraction of mineral resources is a major branch of the Russian economy. Currently, the Government has taken decisive steps to improve the efficiency of enterprises extracting oil, gas, coal, ferrous metals. The study was conducted with financial support from RFH (project number 10-02-00001a and № 09-02-00527a). This study was conducted jointly with

Ph.D., Professor D.Krass (Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto). Management of mining companies at the expense of introducing various options for tax changes in interest rates and other support measures. To assess measures of state support processing of polymetallic ores and ores of nonferrous metals have been investigated 16 measures of state support:

- Exemption from tax of profit used for investments in innovative equipment and new technologies in reducing the resource intensity of production;
- Legislative designation standards for energy efficiency in products and production processes as required in the field of technical regulation;
- Introduction lowering the tax rate 0.8 for subsoil users, offering non-waste production by recycling the mining of raw materials and provides a significant improvement of the ecological situation;
- Tighter norms of permissible emissions into the environment from smelters by 30%;
- Increased penalties for manufacturers, causing environmental damage by 20%;
- Reducing the tax rate to 0,3 in the implementation of production sharing agreements;
- Improving the conditions of insurance investment, innovation and financial risk upon the occurrence of insurance claims by 20%;
- Cancel duties on imported equipment for metallurgy, not produced in Russia;
- VAT exemption on imported technological equipment to Russia, not manufactured in Russia;
- Accelerating the development of science, high-tech metallurgical complex at 10%;
- Differentiation of export duties on ferrous metals in accordance with the prices on the London Metal Exchange;
- Reduced rates of export customs duties on non-ferrous metals by 20%;
- Increase in export markets by 10%;
- Reduction of unnecessary import of the mining production according to market fluctuations;
- Training of specialists at all levels in the steel mills by 20%;
- Scaling up production by 10% of major steel consuming industries: Energy, defense industry, nuclear engineering, aviation, shipbuilding, automobiles, transport machinery.

We consider a system consisting of two levels: a regulatory body and the producer of a certain "product". While the model can, in principle, be adapted to a variety of industries,