

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт бизнеса и менеджмента технологий

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Материалы VI Международной заочной
научно-практической конференции

14–28 марта 2014 г., Минск

Сборник статей

Минск 2014

УДК 005.591.6(06) + 005.7(06)
ББК 65.291.я43
И66

Редакционная коллегия:
доктор физико-математических наук, профессор
В. В. Апанасович (главный редактор);
кандидат технических наук А. И. Ковалинский;
Р. В. Дейнеженко (секретарь)

Рецензенты:
доктор экономических наук, профессор А. С. Сайганов
доктор экономических наук, профессор И. И. Ленков

Иновационные процессы и корпоративное управление: материалы
И66 VI Международной заочной научно-практической конференции, 14–28 марта 2014 г., Минск / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный университет, Институт бизнеса и менеджмента технологий / редколл.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2014. – 312 с.
ISBN 978-985-7039-34 0

В сборнике представлены статьи, в которых рассматриваются вопросы корпоративного управления, проблемы и пути подготовки и повышения кадров для инновационной экономики и в условиях глобализации мировой экономики.

Адресуется преподавателям вузов и бизнес-школ, а также специалистам органов государственного управления и представителям бизнеса.

УДК 005.591.6(06) + 005.7(06)
ББК 65.291.я43

ISBN 978-985-7039-34-0

© Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, 2014

© Оформление. Государственное учреждение «Национальная библиотека Беларуси», 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые коллеги!

Организационный комитет 6-й Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные процессы и корпоративное управление» приветствует ее участников, желает активной жизненной позиции всем участникам конференции и надеется, что конференция для всех нас будет полезной, интересной и результативной.

Шестая по счету конференция показывает, что интерес к ней постоянно возрастает. В этом году поступило более 120 заявок на участие в работе нашей конференции, в том числе из России, Украины, Армении, Молдавии, Польши и других стран.

Участники конференции особое внимание в своих работах уделяют инновационному развитию образовательных технологий, вопросам корпоративного управления, внедрению информационных технологий. Обмен опытом полезен не только для участников конференции, но и для других специалистов работающих в данной области.

В марте 2015 г. планируется проведение очередной конференции и мы надеемся на еще большее участие специалистов. В настоящее время мы рассматриваем вопрос по итогам конференции, кроме сборника научных статей издавать коллективную монографию, поэтому обращаемся с убедительной просьбой высказать свои замечания и предложения по содержанию и организации этой конференции, а также изданию коллективной монографии (адрес электронной почты sbmt@bsu.by).

Хотим выразить глубокую благодарность всем участникам конференции за сотрудничество и надеемся в дальнейшем на плодотворное развитие и формирование контингента специалистов, способных реализовать задачи инновационного развития своих стран.

Апанасович В.В. – председатель Оргкомитета 6-й Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные процессы и корпоративное управление», директор Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ, председатель Ассоциации бизнес-образования.

Ковалинский А.И. – заместитель председателя Оргкомитета 6-й Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные процессы и корпоративное управление», первый заместитель директора Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ.

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Абрамчук Дарья Николаевна,

Хмелевская Алина Леонидовна,

Николаенко Владимир Лаврентьевич

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники

Суть проблемы лидерства в организации, которая на сегодняшний день является одной из остро стоящих и заключается в том, что лидер коллектива и лидер организации, то есть ее руководитель, часто не совпадают, а если говорить откровенно, то не совпадают практически никогда.

Здесь важно понимать разницу между двумя этими понятиями: лидер коллектива является своего рода представителем трудовых масс, выразителем их мнения. Он заинтересован в эффективности работы коллектива, но только с точки зрения достижения поставленных целей, важных для коллектива. Руководитель или лидер предприятия или организации больше заинтересован в эффективности работы предприятия или организации. Что часто диспонирует с чаяниями и мнениями коллектива.

Казалось бы, проблема довольно легко разрешима – сделать лидером организации лидера коллектива – и дело с концом. Но не все так просто: как показывает практика, прекрасный лидер не всегда может стать хорошим руководителем предприятия или организации. Здесь срабатывает принцип «своего парня», который, перейдя в состав руководства, тут же перестает быть «своим» и становится «чужим». К тому же, часто человек, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта, столь необходимым для лидера качеством, может быть «никудышным» менеджером, а ведь это является главным требованием для руководителя организации – быть хорошим управленцем.

Проблема назрела, и ее решение видится только в организации качественного тандема между лидером и руководителем.

Один из известнейших специалистов в области менеджмента Джон Коттер, профессор Гарвардской школы бизнеса, достаточно хорошо разделил функции лидерства и руководства. Он утверждает, что цель лидерства состоит в обеспечении движения и развития полезных изменений в организации, в то время как роль руководителя состоит в обеспечении стабильности, последовательности, порядка и эффективности производимой работы.

Проанализировав теоретическую базу по проблеме лидерства и руководства можно сделать некоторые выводы:

1. Лидерство и руководство исполняют разные роли в работе организации. Хорошие руководители создают упорядоченный, предсказуемый результат; контролируют работу организации в соответствии с графиком и в рамках бюджета предприятия, а также стремятся делать все это максимально эффективно. Лидеры производят важные, позитивные изменения в организации путем четкой постановки цели, совмещая усилия людей с усилиями руководства организации, создают сплоченную команду, сосредоточенную на миссии и видении организации, мотивируют и вдохновляют окружающих.

2. Нельзя отождествлять лидерство и руководство, то есть процесс влияния и процесс власти. Не всегда руководитель, обладающий властью, имеет достаточные возможности и влияние на людей, для осуществления эффективного руководства.

3. Для достижения успеха, организации необходимы не только профессиональные руководители, но и вдохновляющие лидеры. В идеале, руководитель должен обладать лидерскими качествами. Эффективное руководство приносит положительные, необходимы перемены.

И то и другое (лидерство и руководство) может быть развито с помощью бизнес тренингов. Готовить такой корпоративный тренинг нужно особенно тщательно, даже по сравнению с другими корпоративными программами.

Более сложно развиваемым является именно лидерство, поэтому подготовке к обучению и пост мероприятиям должно уделяться должное внимание.

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

В конце концов, каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой – спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффективностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые общие характерные черты присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше потому, что ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не мое дело». Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация правильное решение лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

Справедливость – тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, вероятно, появится десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить когда они правы, и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

ПРОБЛЕМЫ ВУЗОВСКОГО ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БУДУЩИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

Алявдина Зоя Николаевна

Белорусский государственный аграрный технический университет

Еще в 2010 г. ректоры белорусских вузов обсудили новый курс по корпоративной культуре, который может появиться в системе образования. Он должен был помочь будущим менеджерам заботиться о качестве жизни работников и их семей, причем 70 белорусских предприятий подтвердили готовность использовать в своей деловой практике принципы корпоративной культуры. Белорусские вузы еще тогда поставили задачу ввести новый курс в преподавании экономических дисциплин, то есть научить будущих менеджеров, как не просто управлять бизнесом, а чтобы он развивался устойчиво, чтобы решал свои экономические задачи, поставлял товары и услуги, при этом был законопослушным и соответствовал этическим ожиданиям, которые существуют в обществе [1].

Уже в 2012 г. Белорусским государственным университетом была разработана учебная программа по новой дисциплине межкультурной коммуникации, что вызывалось необходимостью подготовить студентов к эффективным межкультурным контактам, среди которых важное место занимают контакты в их будущей профессиональной деятельности. При этом предлагается студентам опираться на знания, приобретенные в процессе изучения таких дисциплин, как «История коммуникации и журналистики», «Теория коммуникации», «Полити-

ческая коммуникация», «Социология массовой коммуникации», и другие, имеющие узко специализированную направленность, связанную с освоением журналистики [2].

К сожалению, несмотря на полезные рекомендации этой дисциплины для работы будущих журналистов, вполне приемлемых и для вузовских выпускников по другим специальностям, особенно менеджеров, она не охватывает тот широкий спектр знаний, который непосредственно касается правил, этических норм формирования деловой культуры, направленной на беспрепятственное достижение главной цели общей деятельности коллектива любой организации – получения выгодных результатов.

Поэтому так важно обобщить, доработать и выделить в отдельную самостоятельную вузовскую дисциплину существующие концепции корпоративной культуры, которая отдельными частями прослеживается в учебниках по менеджменту, организации производства, маркетингу и другим экономическим предметам, изучаемым будущими менеджерами. Вместе с тем такая дисциплина имеет один важный специфический аспект, отличающий ее от других. Изложение в ней учебного материала невозможно без тесной связи теории и иллюстрации конкретного материала, отражающего накопленный опыт по проявлению корпоративной культуры в той или иной организации на практике.

В связи с этим следовало бы приглашать на лекции и занятия руководителей успешных предприятий и фирм с целью поделиться с аудиторией таким опытом, с одной стороны, и разработать задания по всем видам практики, особенно дипломной, с обязательным изучением и приобретением у студентов первых навыков освоения корпоративной культуры в конкретной организации, куда их направляют на практику, с другой.

В обоих случаях студент должен убедиться, что в основе успехов и неудач фирмы лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к ее корпоративной культуре. Стиль руководства, психологический климат в коллективе, сложившийся имидж организации, – все это не может не влиять на результаты работы любой организации. В корне любого здорового и успешного бизнеса лежит здоровая, основанная на общих ценностях, корпоративная культура. Она определяет отношение людей к работе стиль и эффективность командной работы. удовлетворенность людей работой, отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами и, в конечной счете, успех или неудачу фирмы. При этом будущий специалист-менеджер должен понимать, что лично формируя корпоративную культуру компании, которой ему рано или поздно придется управлять, он обязан иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной, в частности, понимать роль и место своей личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне

Добиться этого сложно, но необходимо. Феномен корпоративной культуры вызывает к себе в последние годы волну научного и практического интереса. Его изучение сталкивается с определенными трудностями. Во-первых, нет еще в отечественной и даже российской науке с ее большим опытом изучения рынка однозначного определения данного понятия, ясного понимания того, каков потенциал этого феномена, можно ли на него воздействовать и, если можно, то с

помощью каких механизмов. Во-вторых, это актуализирует потребность разобраться в сущности и содержании корпоративной культуры и определить ее структуру и функции.

Но время не терпит. Возникновение крупных интегрированных структур в стране, в частности, холдингов, таких как «Белстанкоинструмент», «Белмонтаж-спецстрой», «Белорусская цементная компания» и др. [3], влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а, следовательно, и развитие проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Поэтому проблемы разработки фундаментального учебника по корпоративной культуре и соответствующей учебной программы в настоящее время должны решаться оперативно путем концентрации общих усилий научных и профессорско-преподавательских вузовских кадров.

Недостаточно развитое взаимодействие вузов с работодателями является еще одной проблемой белорусского высшего образования, что особенно отрицательно влияет на приобретение студентом первых навыков освоения корпоративной культуры по месту практики. Это связано с тем, что производственная практика во многих случаях носит формальный характер; компании не пытаются показать студентам наработанные ими способы перехода от теории к практике и наоборот. Наблюдается оторванность в действиях работодателей, присылающих заявки на будущих молодых специалистов, и преподавателей – руководителей практикой от вуза.

Поэтому чтоб ликвидировать формальный характер практики, следовало бы разработать стратегию создания и развития такого вуза, в основе которого легли бы принципы государственного частного партнерства в форме учебно-образовательного холдинга. Для этой стратегии в сфере высшего образования должна быть разработана соответствующая нормативно-правовая база функционирования подобного холдинга, а роль управляющей им компании взяло бы на себя закрытое акционерное общество (ЗАО), состоящее из юридических и физических лиц, учредителей частных вузов, а также соответствующего акционера-учредителя ЗАО со стороны государства.

Международное признание уже получило образование на рабочем месте с помощью коуча (наставника, тренера) как самой эффективной технологии в деле профессиональной подготовки работников, практикуемое в большинстве компаний мировой экономики (Япония, США и др.). Интересна приближенная к нему по эффективности немецкая модель «дуального образования», когда большую часть учебного времени (3–4 дня в неделю) обучающийся проводит непосредственно на рабочем месте и лишь 1–2 дня – в учебном заведении.

Переход к данной конструкции требует для Беларуси создания новых формальных институтов в областях профессионального и последиplomного образования в виде бизнес-школ с совмещенной и двойной академической степенью, где диплом магистра делового администрирования (МВА) выдается выпускнику наряду с аналогичной степенью по инженерному делу, медицине или юриспруденции., что считается наиболее перспективным с позиции эффективной занятости. Совместно с классическими программами МВА рынок труда требует сокращенных аналогичных программ, специализированных онлайн-кур-

сов для топ-менеджеров, командных и личностных тренинг-курсов для различных категорий персонала предприятий и учреждений. Для обучения и развития персонала модернизируемых предприятий нужны специализированные учебные структуры, владеющие технологиями «семинар – тренинг – коучинг». Семинар нужен для получения профессиональных знаний, тренинг – для превращения знаний в навыки, коучинг – для адаптации навыков к реальным условиям и ситуациям на рабочих местах. Процессы создания корпоративных структур в виде отраслевых холдингов должны быть дополнены процессами и структурами внутрикорпоративного обучения без всякой реанимации отраслевых институтов повышения и переподготовки кадров прошлых советских лет. У крупных компаний должны быть свои корпоративные учебные центры, в будущем корпоративные университеты, которых теперь в США более 2 тыс., в России уже 20 [4]. Для создания таких внутрикорпоративных структур с определением их образовательной миссии и политики, следует разработать реалистичную стратегию создания и развития самих холдингов. Так как стратегия внутрикорпоративного обучения должна дополнять общую стратегию развития холдинга через штатных преподавателей, трен.

А пока действующие учебные, производственные и преддипломные практики, проводимые в рамках образовательных программ белорусских вузов, которые как по назначению и содержанию больше напоминают длительные экскурсии на производстве, не могут привить профессиональных умений и навыков студентов. Только в процессе живой работы на конкретном рабочем месте человек становится профессионалом, другие варианты лишь имитируют профподготовку.

Литература

1. **Корпоративная** социальная культура – как учебная дисциплина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ctv.by/новости/корпоративная-социальная-ответственность—как-учебная-дисциплина>. – Дата доступа: 18.05.2010.
2. **Межкультурная** коммуникация как учебная дисциплина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: elibrary.by/bitstream/123456789/20902/1/УП. – Дата доступа: 18.01.2012.
3. **Три** крупных строительных холдинга планируется создать в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.polyplastic.by/news/item/291-tri...v-belarusi.html>. – Дата доступа: 31 июля 2013.
4. Социальная ответственность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bps-sberbank.by/bank/ru.bank.socialbank.html>. – Дата доступа: 11.01.2014.

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Арсенов Василий Васильевич

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Инновационная экономика предполагает набор иных, чем были в экономике индустриального периода качеств и компетенций специалистов, формирование которых невозможно без перехода к новому типу образования – инно-

вационному. Инновационное образование определяется как процесс и результат такой учебной и образовательной деятельности, который, помимо поддержания существующих традиций, стимулирует стремление у будущих специалистов внести изменения в существующую культуру, социальную сферу, экономику и, следовательно, предусматривает различные уровни подготовки специалистов для различных направлений инновационной деятельности. Необходимы специалисты, способные управлять инновационными процессами и организовывать инновационную деятельность организаций и предприятий. Такие специалисты должны уметь решать как традиционные, так и новые, обусловленные реформированием экономики задачи.

Компетентность – интегральное качество личности, проявляющееся в способности и готовности ее к деятельности, основанной на знаниях и опыте, которые приобретены в процессе обучения и социализации и ориентированы на самостоятельную и успешную работу

Отличие компетентного специалиста от квалифицированного в том, что первый обладает не только знаниями, умениями, навыками определенного уровня, но способностью и готовностью реализовать их в работе. Компетентность предполагает наличие у индивида внутренней мотивации к качественному осуществлению своей профессиональной деятельности, а также профессиональных ценностей и отношение к своей профессии как к ценности. Компетентный специалист должен быть способен выходить за рамки предмета своей профессии, а также должен обладать творческим потенциалом для саморазвития. При этом в основе компетентного подхода лежит культура самоопределения (формирование способности и готовности самоопределяться, самореализовываться, саморазвиваться). Профессионально развиваясь, такой специалист имеет возможность создавать что-то инновационное в своей профессии (новые методы, приемы технологии и т. п.). Он способен нести ответственность за принятое решение, определять цели, исходя из сложившихся у него ценностных оснований [1].

Компетентностная подготовка специалистов для инновационной сферы Республики Беларусь предусматривает, например, применение принципа дополнительного образования кадров – формирование у будущих работников инновационного мышления, стремления создавать новое и главное превращать это новое в конкурентоспособный продукт.

Компетентность определена как сложное образование, включающее в себя разнообразные компоненты: знания, умения, навыки, способности, личностные качества. Приобретение выявленных составляющих (K_i) интегральной профессиональной компетенции (K) менеджеров, может обеспечить основные виды инновационной деятельности и оказать влияние на ее результативность. Структура компетенции (K) инновационного менеджера предусматривает формирование следующих составляющих (K_i) компетенций, а именно [2]:

- стратегическая компетенция (K_1);
- социальная компетенция (K_2);
- управленческая компетенция (K_3);
- функциональная компетенция (K_4);
- профессиональная компетенция (K_5)

Стратегическая компетенция касается умения инновационного менеджера глобально мыслить, способности предвидения будущих ситуаций того научного направления, которым занимается инновационный менеджер и умения принимать верные стратегические решения.

Управленческая компетенция – это управленческие навыки, способности и склонности, которые связаны не только с организацией конкретных научно-исследовательских мероприятий, но включают в себя навыки управления временем, принятия решений, нормирования, регламентирования и многие др.

Функциональная компетенция – подразумевает личностную зрелость научных сотрудников, умение принимать решения, инициативность, способность брать на себя ответственность за принимаемые управленческие решения.

Профессиональная компетенция связана с университетским и общим уровнем образования инновационного менеджера, это знания в сфере научного направления, экономики, финансов, менеджмента, маркетинга, психологии – все, что необходимо для научной работы и связано с непосредственной деятельностью его научного подразделения.

При этом интегральная профессиональная компетенция (К) включает в себя интеллектуальный, креативный, организационный, мотивационный компоненты.

Среди образовательных технологий и учебных ресурсов компетентностной подготовки специалистов, можно отметить следующие наиболее применимые на современном этапе:

- Тренинги, кейс-стади;
- Сетевые (электронные) архивы учебных центров по научным направлениям (дисциплинам);
- Internet-ресурсы учебных и научных центров;
- Проектное обучение групп слушателей по актуальным проблемам;
- Технологии ситуационного моделирования;
- Электронное тестирование по освоению компетенций (входное и завершающее);
- Телемосты, видеоконференции и др.

Степень важности образовательных технологий и учебных ресурсов при формировании компетентностной подготовки научных работников представлена в таблице [3].

Технологии ситуационного моделирования, например, обеспечивают полный цикл поддержки принятия решений – от организации сбора информации, ее обработки и анализа, прогнозирования тенденций развития обстановки и до выработки рекомендаций по определению стратегии конкретных действий. Технологические возможности, например, ситуационного моделирования используются в учебном процессе при изучении слушателями сложных учебных дисциплин – таких, например, управление инвестиционными проектами, управление инновациями, антикризисное управление, основы реструктуризации предприятий и др.

Автором разработана на базе учебного комплекса ситуационного моделирования Академии управления при Президенте Республики Беларусь образовательная технология формирования составляющих интегральной профессиональной компетенции инновационных менеджеров на примере выработки управленческого решения устойчивого развития инновационно-активной организации (схема представлена на рис. 1) [4].

**Образовательные технологии компетентностной подготовки работников
академической и отраслевой науки (на основании [3])**

Компетенции	Уд. вес компетенций, %	Электронные деловые игры	Ситуационное моделирование в специализированных классах ПЭВМ	Телемосты, видео-конференции	Тренинги, кейс-стади,	Internet-ресурсы учебных и научных центров	Проектное обучение групп слушателей по актуальным проблемам	SWOT-анализ стратегического развития научного центра	Электронное тестирование по освоению компетенций	Сетевые (электронные) архивы учебных центров
Стратегическая компетенция (K1)	20–30	**	***	**	**	***	***	**	**	**
Социальная компетенция (K2)	10–15	*	**	*	**	**	**	*	*	**
Управленческая компетенция (K3)	15–20	***	***	**	**	*	**	*	**	***
Функциональная компетенция (K4)	15–25	*	**	*	**	*	**	**	**	**
Профессиональная компетенция (K5)	25–35	**	**	***	**	***	***	**	**	***
Примечание: *** – важное значение; ** – существенное значение; * – рекомендуется в учебном процессе.										

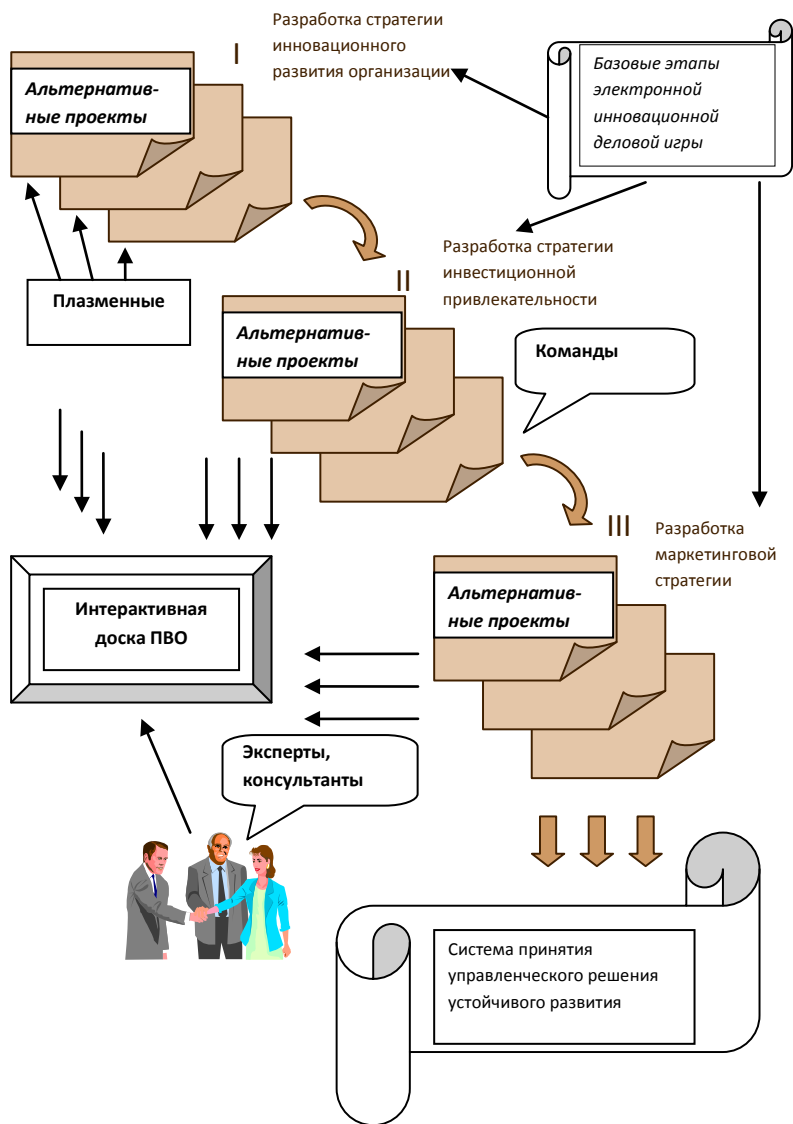


Рис. 1. Образовательная технология выработки управленческого решения устойчивого развития организации на базе учебного комплекса ситуационного моделирования

На этапе электронной деловой экономико-управленческой игры должна стать выработка ряда альтернативных решений стратегии инновационного развития исследуемого предприятия. Главный эффект игры - не только и не столько в вырабатываемых решениях, сколько в перестройке видения ситуации и получении средств саморазвития. Методически деловая игра подготовлена таким образом, что слушатели или студенты каждой команды по ходу занятий в состязательном режиме могут выполнять функции всех субъектов инновационного процесса, что обеспечивает реализацию трех факторов обучения: моделирование будущей профессиональной деятельности; получение исследовательских навыков по решению конкретных проблем; умение работать в группе.

Технологии ситуационного моделирования обеспечивают полный цикл поддержки принятия решений – от организации сбора информации, ее обработки и анализа, прогнозирования тенденций развития обстановки и до выработки рекомендаций по определению стратегии конкретных действий.

Лаборатория ситуационного моделирования представляет собой совокупность информационных, программных и аппаратных компонентов, осуществляющих согласованную работу по обеспечению поддержки процессов анализа ситуации и принятия решений руководящими должностными лицами.

Образовательные технологии компетентностной подготовки инновационных менеджеров должны быть основаны на следующих методах организации образовательного процесса [5]:

- Практико-ориентированный подход к обучению – это преобладание активных форм освоения теории и практики, «обучение на трудностях» (ориентация на решение проблем). Удельный вес деловых игр, тренингов, ситуационного моделирования и иных современных активных форм обучения должен достигнуть 61–70% – в учебных планах переподготовки и 70–75% – в учебных планах повышения квалификации;

- Инновационной формой практико-ориентированного обучения является *проектное обучение* в составе комплексных учебно-научных групп слушателей;

- Построение новых моделей образования и освоения инновационных образовательных технологий связаны преимущественно с возможностями использования в учебном процессе информационных технологий и дистанционного (мультимедийного) обучения, а также с распространением интерактивных техник преподавания.

Акцент в обучении инновационных менеджеров и специалистов, таким образом, переносится на новые подходы, концепции и инструменты взаимодействия организаций с внешней средой, формирования и организации работы управленческих команд, развития креативного мышления персонала.

Литература

1. **Шкурко, В. В.** Кадры для продвижения инновационных проектов / В. В. Шкурко, К. Э. Жаафар, В. В. Арсенов. – Наука и инновации, № 10. – 2010. – С. 69–72.
2. **Димитрук, П. П.** Кадровое обеспечение инновационной деятельности научных организаций : сборник научных статей Международной научно-практической конференции «Проблемы инновационного развития и креативная экономическая мысль на рубеже веков:

А. К. Шторх, С. Ю. Витте, А. А. Богданов) / НАН Беларуси, Ин-т экономики. – Минск : «Право и экономика», 2010. – С. 95–99.

3. **Арсенов, В. В.** Образовательная технология инновационной экономико-управленческой игры : сборник научных статей 7 Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования». – Ч. 2. – Минск, Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь. – 2011. – С. 329–331.

4. **Арсенов, В. В.** Использование педагогических технологий при подготовке управленческих кадров : материалы Республиканской научно-практической конференции «Качество дополнительного образования взрослых : обучение, наука, инновации». – Минск : БНТУ, 2012. – С. 98–101.

5. **Морозевич, А. Н.** Пути совершенствования подготовки кадров в Академии управления / А. Н. Морозевич // Проблемы управления. – 2011. – № 3 – С. 4–13.

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ОСНОВАНИИ ИТ-ПОДХОДА

Близнюк Ольга Сергеевна

Белорусский государственный университет

Для эффективной организации и управления маркетингом целесообразно использовать то программное обеспечение, которое наиболее полно отражает функции маркетинга и специфику деятельности предприятия. К характеристикам, определяющим эти особенности и основы выбора, можно отнести следующие:

- масштабы предприятия (предприятие малого и среднего бизнеса, крупные предприятия, концерны, холдинги);
- особенности и уровень компьютеризации рабочего места, для которого предназначен программный продукт (руководитель организации, проекта, отдела);
- уровень планирования маркетинга (корпоративный, сферы бизнеса, функциональный, линейный);
- уровень конкуренции в отрасли (возможность получения информации о конкурентах, возможность и необходимость анализа деятельности конкурентов, планирование антиконкурентной политики предприятия);
- характеристики рынков сбыта, их объем и особенности (степень близости рыночных сегментов на внутреннем и внешнем рынках);
- характеристики широты ассортимента, степени диверсификации деятельности фирмы;
- специфика и сферы применения предприятием методов ценообразования;
- особенности сбытовой структуры (оптовая, розничная торговля, посреднические сбытовые организации), организации снабжения предприятия (идентичность и однородность, множественность и разнородность поставщиков, конкуренция со стороны поставщиков);
- организация учета и отчетности на предприятии (в том числе регулярность составления отчетов);

– степень освоенности программных продуктов и современных методов управления на предприятии и т. д.

Для оценки соответствия ПП требованиям предприятия можно воспользоваться традиционными маркетинговыми характеристиками товара и алгоритмом, сходным с моделью оценки конкурентоспособности.

ПП как всякий товар можно представить в трех аспектах:

- 1) товар как замысел;
- 2) товар в реальном исполнении;
- 3) товар с «поддержкой» (то есть с дополнительным комплексом услуг).

1. ПП как инструмент для решения маркетинговых задач по замыслу призван решать их в совокупности с вычислительными средствами по самым разнообразным направлениям: начиная от формирования стратегии поведения фирмы на рынках и кончая оперативными действиями, учетом и анализом маркетинговой информации и оценкой маркетинговой активности фирмы. ПП заменяет некоторые виды материальных товаров, многократно используется без потери своих потребительских качеств, подвергается постоянным изменениям на протяжении своего жизненного цикла с целью улучшения потребительских свойств.

2. ПП как товар в реальном исполнении описывается следующими характеристиками:

2.1. свойства ПП (соответствие решаемой задаче, адаптируемость, степень легкости понимания, быстрота обработки информации,

2.2. степень совместимости с различными периферийными устройствами, степень защиты от вирусов, уровень специализации);

2.3. качество исполнения ПП: надежность (отсутствие сбоев), правильность, точность, удобство пользования, проверяемость;

2.4. мощность и открытость (степень универсальности ПП, объем и класс решаемых задач, возможность расширять универсальность программы путем включения в нее дополнительных модулей в соответствии с четко зафиксированными правилами и интерфейсами);

2.5. наличие средств тестирования и их описания;

2.6. тип архитектуры целевого компьютера;

2.7. режим выполнения (или работы);

2.8. характер пользовательского интерфейса (упаковка, дизайн, марочное название).

3. При рассмотрении ПП как товара с «поддержкой» изучаются:

3.1. тип средства или устройства для машинного представления программы (тип машинного носителя, на котором представлена программа в зависимости от логической формы выражения: магнитные диски, CD-ROM, различные типы оперативной памяти компьютера);

3.2. тип операционной среды (определяется операционной системой, которой оснащен целевой компьютер);

3.3. требуемые вычислительные и информационные ресурсы, в том числе дополнительные устройства, отсутствующие в стандартной конфигурации компьютера (модем, сетевая плата и т. п.) и автономно создаваемые справочники, базы данных и другие информационные ресурсы;

3.4. характер переносимости (возможность перенесения программы из одной архитектуры компьютера в другую) и транспортабельность (способность самонастройки под другую архитектуру);

3.5. наличие документации и средств помощи;

3.6. условия установки и кредитования.

Эти параметры в скрытой или явной форме определяют потребительские свойства ПП как товара, то есть способность удовлетворять какие-либо потребности пользователя.

Среди параметров сравнения можно рассматривать пригодность ПП для решения следующих задач:

1 – SWOT-анализ;

2 – стратегия 4P;

3 – матрица Ансоффа;

4 – система обработки результатов опросов;

5 – конкурентный анализ по совмещенным рыночным признакам;

6 – анализ влияния факторов внешней среды;

7 – модель рынка;

8 – многокритериальный анализ;

9 – рыночная сегментация;

10 – определение финансовой цели;

11 – подготовка бизнес-плана;

12 – разработка и управление инвестиционными маркетинговыми проектами;

13 – анализ ЖЦТ;

14 – определение миссии предприятия;

15 – сегментный анализ;

16 – разработка бюджета маркетинга;

17 – модели прогнозирования;

18 – аудит маркетинга;

19 – GAP-анализ;

20 – матрица КФУ;

21 – матрица BCG;

22 – матрица DPM;

23 – оценка весовых составляющих качества товара;

24 – анализ товарных систем;

25 – планирование успешности диверсификационной деятельности фирмы;

26 – система оценки риска при принятии решения на рынке;

27 – анализ финансовых характеристик маркетинга;

28 – телемаркетинг.

Один из способов достижения поставленных целей заключается в создании и реализации ИТ-стратегии предприятия. Сам термин стратегия переводится с греческого языка как «искусство генералов». С точки зрения современного менеджмента под стратегией понимается «управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности».

С точки зрения предприятия ИТ-стратегия является частью корпоративной стратегии - наряду со стратегиями маркетинга, закупок и др.

ИТ-стратегия состоит из рационального использования имеющихся в организации информационных технологий, которые отвечают и поддерживают миссию предприятия [2, с. 201–204].

Основные цели ИТ-стратегии

1. соответствие задачам и стратегии предприятия;
2. создание условий по использованию всех возможностей деятельности и, соответственно, получению максимальных преимуществ;
3. использование ИТ-ресурсов должным образом;
4. управление ИТ-рисками, связанными с использованием информационных технологий.

Главным документом, определяющим порядок эффективной реализации процессов по созданию ИТ-стратегии, является план действий, разрабатываемый отдельно для правления и для дирекции. Он включает перечень действий по созданию ИТ-стратегии, субъекты ИТ-стратегии.

Важнейшим элементом при создании ИТ-стратегии является опыт передовых предприятий. Примеры передового опыта показывают, какие виды действий выполняли лидеры по управлению информационными технологиями.

Основными факторами, определяющими ИТ-стратегию, являются:

1. управление потребностями;
2. управление ожиданиями.

В результате на предприятии необходимо добиться:

- прозрачной отчетности для процессов управления рисками и контроля за использованием информационных технологий;
- иерархической упорядоченности стратегии, политики и целей сверху вниз в пределах всего предприятия;
- организационной структуры, которая поддерживает выполнение ИТ-стратегии;
- измерения показателей выполнения работы на основе оценки деятельности, которые были получены благодаря использованию информационных технологий;
- концентрации усилий на тех аспектах, которые поддерживают бизнес-процессы, направленные на удовлетворение клиентов, и наиболее важных ИТ-процессах, повышающих эффективность предприятия;
- планирования и наблюдения за управлением активами информационных технологий, за рисками, проектами, клиентами и поставщиками;
- создать гибкое предприятие, которое опирается в своей деятельности на информацию и знания.

Таблица 1

Российские и зарубежные подходы к разработке ИТ-стратегий

Подход	Преимущества	Недостатки
Отсутствие стратегии или концепции	1. Простота	1. Применим для малых предприятий 2. Сложность оправдания инвестиции в ИТ. 3. Неудовлетворение пользователей и руководства предприятия текущим информационным обеспечением; 4. Неэффективность ИТ в целом и т. д.

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Не удовлетворяет потребности бизнеса в информационных услугах; 2. Данный подход наиболее приемлем для стабильного рынка, на котором в течение ряда лет ничего особенно не меняется; 3. Строго говоря, стратегией это назвать нельзя, так как непонятна цель, которую в итоге планируется достичь.
Планирование технических и программных средств	1. Хорошее понимание спецификаций технических средств	
«Авангардизм»	-----	1. Суть этого подхода к разработке ИТ-стратегии кроется не в оснащении предприятия самыми современными техническими и программными средствами, а в практически полном отсутствии планирования их закупок
Ключевые факторы успеха	1. Согласно данному подходу, автоматизировать надо бизнес-процессы, которые напрямую влияют на критические факторы успеха предприятия. Соответственно, ключевые факторы успеха предприятия определяют стратегию, цели и задачи ИТ.	1. Отнюдь не всегда даже руководство фирмы четко и однозначно представляет себе стратегию фирмы и ключевые факторы успеха. Каждый из топ-менеджеров может придерживаться не одной стратегии и иметь в голове пяток ключевых факторов успеха
ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса	1. Классический подход к системе информационного обеспечения и ИТ-службе как к подразделению компании или организации, для которого следует разработать функциональную стратегию, поддерживающую стратегию организации.	1. Конкретная стратегия конкретной фирмы в отдельно взятое время уникальна. Но на уровне отдельного вида бизнеса наверняка найдется десяток-другой хорошо проработанных «чистых» (или «корневых») стратегий, которые можно будет использовать. На рис. 2. Иерархия стратегий и порядок их разработки

	2. Предполагается, что ИТ на предприятии вторичны и поддерживают основной бизнес.	
«Выравнивание» ИТ-стратегии и стратегии бизнеса – развивает подход, согласно которому ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса	<p>1. Предполагает, что ИТ могут дать стратегические преимущества для бизнеса; не жесткая привязка стратегии развития ИТ к стратегии организации, а «выравнивание» этих стратегий.</p> <p>2. Возможность разработки наиболее эффективной ИТ-стратегии.</p> <p>3. В рамках данного подхода разработка ИТ-стратегии выливается в определение основных направлений развития, а также конкретных целей и задач на ближайшие два –четыре года по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оказываемые пользователям информационные услуги; – используемые приложения, технические и программные средства, сети; – организационная структура информационной службы. <p>При этом также проводится анализ бизнес-процессов и необходимости их автоматизации, разрабатываются миссия, цели и задачи ИТ-подразделения</p>	1. Сложность

Отраслевые подходы: 1. Концепции развития ИТ (разрабатываются на основе ГОСТов) 2. Информация как товар	1. В ГОСТах рекомендован достаточно эффективный подход к разработке сложных информационных систем	1. ИТ-стратегии для российских государственных организаций, например, министерств. 2. Стратегии для информационных фирм, которые предоставляют информацию в качестве конечного продукта для своих
--	---	--

Источник: самостоятельная разработка автора

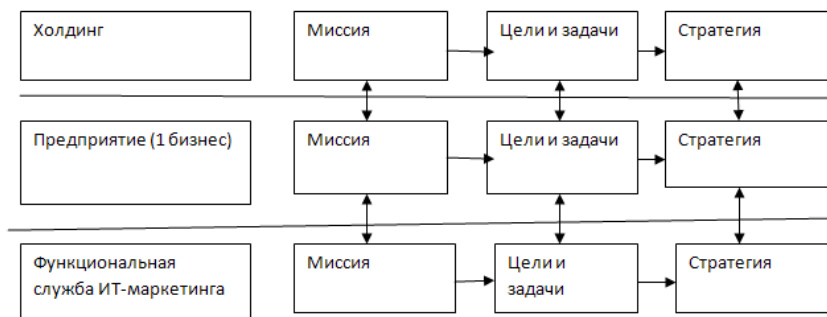


Рис. 2. Иерархия стратегий и порядок их разработки

По ожидаемой (или возможной) эффективности ИТ-стратегий и затратам на их разработку перечисленные в статье подходы можно расположить следующим образом.

1. Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса (самая высокая ожидаемая эффективность ИТ-стратегии, но и самые высокие затраты на ее разработку).
2. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса.
3. КФУ.
4. Информация как товар.
5. Концепции развития ИТ.
6. Планирование технических и программных средств.
7. Отсутствие стратегии (ИТ-стратегии нет, да и затрат на нее тоже) [3].

Отличительные черты предприятий, на которых управление информационными технологиями является удовлетворительным:

- понимание того, что происходит в стране;
- использование знаний для организации обучения;
- осуществление инноваций в виде новых услуг и способов их предоставления;
- проведение быстрых изменений для того, чтобы вводить инновации;

– четкие стратегии привлечения внешних ресурсов.

Основной вопрос заключается в том, находятся ли инвестиции в информационные технологии данного предприятия в соответствии с его стратегическими целями. То есть поддерживает ли ИТ-стратегия общую стратегию предприятия? Это означает, что между текущей деятельностью предприятия, текущими действиями в области информационных технологий и стратегией предприятия существует соответствие [4].

Большинство проблем стратегического управления заключается в отсутствии четко сформулированной стратегии ИТ-стратегии компании и ее увязка с целями бизнеса и смежными областями знаний, такими как бизнес-анализ и бизнес-моделирование. Они являются связующими звеньями между бизнесом и ИТ.

Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли», в главе – «Кто должен быть хозяином электронных проектов» (с. 323), пишет:

«... По мнению главного исполнительного директора Johnson & Johnson Ральфа Ларсена, источник наиболее “эффективных” провалов, кроется, как правило, в том, что руководители бизнеса самоустраиваются от участия в крупных проектах – ведь это такая тяжелая работа! – перекладывая всю ответственность на подразделения ИТ или на внешних подрядчиков. Подобное абсолютно недопустимо, – считает Ральф. – Опыт успешных проектов показывает, что все они осуществлялись под руководством специалистов в основной деятельности, а не по информационным технологиям. “Хозяином” проекта должен быть человек бизнеса, а задача службы ИТ – активно ему помогать. Проект не принадлежит внешним консультантам или службе ИТ. Он не принадлежит никому, кроме владельца предприятия» [5].

Хорошая ИТ-стратегия должна включать:

1. Миссию – краткое определение смысла существования ИТ-подразделения;
2. Цели – направления деятельности;
3. Задачи – действия, направленные на достижение целей;
4. Тактики – особые действия по выполнению задач;
5. KPI – показатели, позволяющие оценить достижения при выполнении задач [1].

Инновационные технологии выступают одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятий. Венчурные инвестиции, связанные с разработкой и внедрением новых технологий, характеризуются долгосрочным характером и высокой неопределенностью относительно будущих доходов. Поскольку предприятие должно соблюдать баланс между обеспечением долгосрочной конкурентоспособности и текущей ликвидности, при венчурном инвестировании, на наш взгляд, уместно применять портфельный подход. Это означает, что должен быть сформирован портфель реальных инвестиционных проектов по созданию или приобретению новых технологий.

Главная цель ИС-плана состоит в осознании того, что потребности фирмы в информации определяют структуру ее ИС и ИТ, а также управления ими. *G. Parsons предложил 6 основных ИС-стратегий, сформулированных после изучения этой связи: центральное планирование, первенство, свободный рынок, монополия, скудные ресурсы и концепция необходимого зла.*

Таблица 2

6 основных ИС-стратегий

СТРАТЕГИЯ	ОПИСАНИЕ
Центральное планирование	В этом случае имеется центральный отдел, координирующий ИС-стратегию и бизнес-стратегию, а начальник ИС-отдела должен быть частью управленческого аппарата, занятого принятием решений.
Первенство	Фирмы с такой стратегией обычно пытаются связать потребности фирмы с развитием ИТ и вкладывают в исследования крупные суммы. Необходима сильная поддержка высшего руководства.
Свободный рынок	В этом случае избегается бюрократия центрального планирования, менеджеры-пользователи решают, какие у них потребности в информации и как их удовлетворить, высшее управление не вовлекается в этот процесс.
Монополия	Здесь отдел ИС является монопольным распространителем ИТ.
Скудные ресурсы	Когда менеджмент рассматривает ИТ как скудный ресурс, он пытается ограничить его использование. Главный вопрос здесь: сколько ресурсов займет проект и через какое время он окупится?
Необходимое зло	В этом случае фирма рассматривает ИТ как необходимое зло, которое нужно для достижения целей, и проект будет осуществляться лишь в случае, когда станет абсолютно необходим для достижения деловой цели.

Источник: самостоятельная разработка автора

В любое время фирма может применять одну из шести стратегий или смешивать их, при смене обстоятельств менять их, но это всегда глубокоинтеллектуальный труд.

Стратегическая матрица McFarlan – McKenney

Эта матрица похожа на матрицы, созданные Бостонской консалтинговой группой и *General Electric* и полезна для выбора стратегии фирмы.

Выделяются 4 класса фирм, на которые ИТ будет иметь различное влияние: стратегический класс, оборотни, фабричный класс, класс поддержки.

Стратегический класс. Сюда попадают фирмы, настоящее и будущее которых зависит от использования ИТ для ежедневной деятельности: банки, страховые компании и т.д. Фирмы этой категории должны придерживаться стратегии центрального планирования или первенства ввиду высокой корреляции между успешным использованием ИТ и успехом фирмы.

Оборотни. Эти фирмы не сильно зависят от ИТ, но могут в будущем планировать ее широкое применение, чтобы «подстелить соломки» своему конкурентному преимуществу. Такие фирмы должны придерживаться стратегии центрального планирования, первенства и свободного рынка.

Фабричных-класс. Это те фирмы, в которых хотя и может существовать зависимость повседневных операций от ИТ, но которые работают в отраслях, где ИС не может стать источником конкурентного преимущества. Здесь рекомендуется стратегия монополии и скудности ресурсов.

Класс *поддержки*. Такие фирмы обычно используют ИТ для поддержки, например системы пароля. Им рекомендуется стратегия скудности ресурсов, хотя возможны случаи применения монополии и свободного рынка [6].

Литература

1. **ИТ-стратегия** : разработка или описание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=18244>. – Дата доступа: 12.11.12
2. **Лебедева, М. Ю.** Методы прогнозирования временных рядов в маркетинговых исследованиях / Лебедева М.Ю. // Маркетинг в России и за рубежом. – № 4. – 2009. – С. 14.
3. **Мишенин, А. И.** Теория экономических систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/19_1_97.htm. – Дата доступа: 19.11.12. – «Финансы и статистика», 2003.
4. **Моисеева, Н. К.** Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева. – «Финансы и статистика», 2002. – С. 17.
5. **Николаев, А. Н.** Маркетинговая информационная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/soft/marketing_inform_system.htm. – Дата доступа: 17.11.12.
6. **Создание** информационных систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rus-lib.ru/book/38/men/21/2.3.html>. – Дата доступа: 11.12.12.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ НАУКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Богущ Алла Ивановна

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации

В XXI в. во многих странах продолжают глобальные процессы, связанные с переходом к новой стадии экономического развития, на которой важнейшую роль в процессе производства и распределения играют знания, умения и навыки работников, а также формирующиеся на их основе возможности в национальном и глобальном масштабах. Активный переход к экономике знаний сопровождается существенными изменениями во внутренней и внешней среде деятельности организаций, обусловленными ростом знаний и внедрением качественно новых технологий: появляются новые конкуренты и партнеры, изменяется поведение потребителей, сокращается жизненный цикл товаров, усиливаются процессы интернационализации и глобализации рынков, возрастает конкуренция на рынке труда, а также изменяется содержание самого труда, в том числе научного, и человеческие ценности.

Под влиянием протекающих процессов в последние годы в мировой экономической науке появились весьма ценные концептуальные разработки, отражающие условия перехода к экономике знаний, происходит изменение

акцентов в соотношении материальных и интеллектуальных ресурсов, устоялась точка зрения в отношении человеческих ресурсов, находят свое практическое решение вопросы организации творческой деятельности. И это закономерно, поскольку наука не только превратилась в непосредственную производительную силу общества, преобразующую все сферы общественной жизни, но и накопила значимый человеческий потенциал.

Однако, как показывает практика, в процессе проведения научных исследований и разработок не только создаются интеллектуальные новации, на основе которых позже формируются новые технологии производства и средства потребления. Научная деятельность усложняется за счет увеличения инструментария исследований, возрастания объемов научной информации, совершенствования технологии производства знаний. Как следствие, под влиянием научного творчества происходит преобразование самих людей, которые выступают носителями идей и новшеств, что требует стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, основной целью которого является раскрытие и максимальное использование таланта и творческого потенциала работников сферы «производства знаний».

Творческий потенциал – это интегральная количественная и качественная мера способности человека к научному труду, определяемая накопленным запасом знаний, умений и опыта, общекультурной и профессиональной компетентности, творческой активности и других качеств, необходимых для создания новых знаний. В научной сфере проявлением творческого потенциала может быть не только открытие нового знания, новых тенденций, новых продуктов и услуг, но и их интерпретация, интеграция отдельных фрагментов знаний и тенденций в связанное целое, открытие новых направлений бизнеса или путей распространения информации и др. Поэтому полагаем, что организация и методы принятия решений в управлении наиболее ценными ресурсами любой научной организации – человеческими – должны меняться, отражая особенности научного труда (нематериальность, информационный характер продукта научного труда, вероятностный характер деятельности, роль личностного фактора и др.), а также новые представления об изменениях во внешней среде и организационном поведении.

Анализируя современные подходы к управлению персоналом в организациях, занятых в сфере науки, следует отметить положительные изменения в менеджменте. Деятельность организаций трансформируется применительно к условиям внешней среды: все более характерной становится своевременная реакция на изменения конъюнктуры рынка научной и научно-технической продукции, активизируется внимание к объекту «знания» и обеспечению связи с общими сетями и базами знаний, создаются специфические программные средства и др. Вместе с тем, приходится констатировать, что во многих организациях по-прежнему сохраняется низкий уровень кадровой работы, а в функции управления персоналом входят преимущественно решение оперативных проблем и формирование первичной информации о работниках, ведение кадрового учета, подбор и расстановка кадров, оплата и стимулирование труда и т. п., что не соответствует в полной мере объективным требованиям современного менеджмента в сфере науки.

Следует отметить, что в Республике Беларусь на государственном уровне реализуются меры, направленные на увеличение продуктивности науки и повышение ее роли в обществе, создаются соответствующие условия и стимулы для развития науки. Как отмечает Председатель Президиума Национальной академии наук Беларуси В.Г. Гусаков, «важнейшим аспектом понимания сущности современной науки является, прежде всего, осознание ее в качестве базиса инновационной системы общества. От степени использования научных знаний зависит будущее человечества» [1]. Программой совершенствования научной сферы предлагается внедрение новой системы оплаты труда научных работников, развитие грантовой поддержки молодых ученых, предусмотрены отдельные социальные выплаты докторам и кандидатам наук.

Однако, как показывает исследование, наряду с решением проблем трудовой мотивации и стимулирования научной деятельности необходимо обеспечить комплексность управленческих решений и их перспективную направленность на создание новых знаний, всестороннюю ориентацию на повышение творческой активности, взаимодействие и сотрудничество, что позволит стабилизировать кадровый потенциал и обеспечить большую устойчивость системы генерации и трансфера знаний. Среди возможностей современного менеджмента науки – приоритетное использование и повышение продуктивности ресурсов, улучшение профессиональной подготовки работников и развитие человеческого капитала, максимальное использование творческого потенциала создателей нового знания.

Исходя из вышеизложенного, в целях формирования, развития и максимально эффективного использования творческого потенциала создателей новых знаний и закрепления работников в научной сфере считаем необходимым:

- разработать систему проведения регулярной оценки и независимого аудита научных организаций для оценки научного, материально-технического и инновационного потенциала и актуальности исследований с целью определения их рейтинга, который может быть взят в основу при распределении государственных средств на научные исследования и разработки и оплату труда работников;

- продолжить политику повышения оплаты труда высококвалифицированных научных сотрудников, которые результативно работают в научных организациях, и обеспечить высокий уровень их социальной защиты;

- разработать концепцию подготовки кадров высшей научной квалификации, в основу которой могут быть положены принципы формирования, развития и самореализации потенциала творческой личности и постоянной его направленности на генерацию новых знаний и перспективных нововведений, а также их практическое применение;

- обеспечить сохранение и развитие научных школ и т. д.

Стратегия управления человеческими ресурсами в научной организации, полагаем, должна основываться на следующих базовых принципах:

- организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить создание научной и научно-технической продукции высокого уровня качества, при условии его оптимального использования и создания соответствующих условий и организационной среды для развития и реализации творческого потенциала;

- человек рассматривается как важнейший ресурс, а его знания, умения и навыки – как ресурс и результат производства научных знаний;

- управление человеческими ресурсами является одной из важнейших функций управления организацией и основывается преимущественно на экономических и социально-психологических методах;

- персонал организации рассматривается как капитал, ценность которого определяется эффективностью его использования, а инвестиции в персонал – как долгосрочные инвестиции в производство знаний;

- персонал организации является носителем корпоративной культуры научного сообщества, основанной на уважении индивидуальности, открытости, поддержке и доверии, что способствует укреплению общественного статуса ученого, обобщенного образа (имиджа) организации и статуса всей научной сферы в обществе в целом;

- управление человеческими ресурсами интегрировано в общую стратегию организации и ориентировано на длительную перспективу.

В соответствии со стратегическим подходом к управлению человеческими ресурсами в сфере науки целесообразно обеспечить в каждой научной организации:

- разработку концепции управления персоналом и соответствующей кадровой политики;

- поиск новых методов подбора, отбора и оценки персонала, включая оценку результативности труда ученого;

- внедрение системы планирования научной карьеры и служебно-профессионального продвижения высококвалифицированных научных работников;

- разработку программ профориентации и адаптации магистрантов, аспирантов и молодых ученых;

- внедрение новой системы стимулирования и мотивации научного труда.

Это достаточно сложный процесс, который направлен на развитие знаний, умений и навыков и создание условий для научных исследований и разработок. Он требует ряда организационных мер и действий, включая создание творческой обстановки и стимулов для поиска идей, благоприятного инновационного климата, коммуникационных процедур и процедур оценки результатов научного труда, а также других условий для поддержки и развития творческого потенциала организации:

- роста инвестиций в знания;

- проектирования и развития новых организационных структур в сфере науки и инноваций с целью повышения их мобильности и адаптивности к новым достижениям;

- выявления и предотвращения внутренних и внешних препятствий в процессе создания научной и научно-технической продукции;

- более полного сочетания интересов работников с интересами организации, роста заинтересованности обеих сторон в повышении результативности научного труда, улучшении количества и качества его показателей.

Реализация предложенных мероприятий позволит осуществлять планирование и организацию производства научных знаний с учетом личностных качеств работников, творческого отношения к работе, индивидуальных установок

и психологических предпочтений, глубокой заинтересованности в конечном результате труда. Чтобы поддержать конкурентоспособную позицию на рынке продуктов и технологий XXI в., менеджмент науки призван найти методы, позволяющие обеспечить долговременное решение проблемы дефицита талантов – помочь каждому человеку стать более производительным, максимально раскрывая и реализуя используя творческий потенциал.

Литература

1. **На пути** совершенствования научной сферы. – Наука и инновации. – 2014. – № 1. – С. 7.

БИЗНЕС ОБРАЗОВАНИЕ, СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ, ВЗГЛЯД ПОТРЕБИТЕЛЯ

Борычев Павел Валерьевич

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Бизнес-образование в Республике Беларусь появилось сравнительно недавно, когда в конце XX в. страна столкнулась с острой нехваткой грамотных, образованных высококвалифицированных управленческих кадров, как в государственных организациях, так и в только что появившихся частных предприятиях. Основная масса управленцев и бизнесменов того времени являлись либо чиновниками советской закалки, либо людьми без должного образования и опыта, быстро приспособившихся к новым условиям. Так или иначе, они мало соответствовали и значительно уступали их западным коллегам. Это значительно тормозило экономическое развитие страны. Для нашей страны и сегодня актуальна проблема дисбаланса спроса и предложения управленческих кадров на рынке труда.

На сегодняшний день в стране появилось несколько ведущих бизнес школ, предлагающих свои услуги абитуриентам. Несмотря даже на то, что для получения степени MBA уже не надо ехать за рубеж, а его уровень не отличается от российского или украинского и в России наличие степени магистра бизнес-администрирования уже приобрело массовый характер, тогда как у нас это все еще является эксклюзивным продуктом. Стоит отметить так же и качественный аспект, так как, перенимая теоретический опыт лидирующих западных стран, мы все так же уступаем в практике, прикладного применения знаний в жизни. Многое сделано в коммуникации с другими вузами и учебными заведениями, не только ближнего зарубежья, но и большинства развитых европейских стран. Студенты могут не только послушать приглашенного преподавателя из Европы, но и возможность самому опробовать западную систему образования, что, безусловно, положительно сказывается на знаниях и новом опыте.

В целом, исходя из всего вышеперечисленного, можно уверенно говорить про состояние, что рынок бизнес образования уже сложился. Все обучающие структуры в республике можно разделить на несколько групп. Первая – это вузы,

это самый большой сегмент на рынке, который занимается массовым обучением. Вторая группа – различные консалтинговые компании. Они не занимаются долгосрочным обучением, однако проводят различные семинары и тренинги. И, наконец, третья группа – это ряд компаний, которые являются бизнес-школами. В данном случае нельзя выделить наиболее перспективные и актуальные группы, так как, по сути, они предлагают различные формы образования, и каждый может выделить для себя наиболее актуальную.

Как я уже отмечал, наиболее остро стоит проблема практикоориентированности нашей модели образования, к тому же многие знания приобретенные во время учебы, устаревают к моменту выпуска студента из вуза. Не все теоретические знания адаптированы под нашу модель экономики, нашу модель рынка. Создание сильных национальных структур бизнес-образования поможет решить данные проблемы. Новые реалии ведения бизнеса требуют новых знаний и навыков, например, навыков антикризисного управляющего. Квалифицированные трудовые ресурсы всегда были мощным конкурентным преимуществом.

Можно сформулировать следующие тенденции развития бизнес образования:

- уменьшение количества игроков, на этом рынке услуг, что приводит к повышению качества образовательных услуг
- диверсификация деятельности образовательных структур, которые ориентируются как на новые образовательные продукты, выходя с новыми предложениями на рынок, так и новые услуги – консалтинг и т. д.
- диверсификация потребителей, которыми теперь выступают как компания, юр. лица, так и физические лица.
- увеличение роли государства, как заказчика образовательных услуг, с помощью которых вырабатываются новые управленческие кадры для государственных предприятий.

Следует выделить еще одну тенденцию – это развивающиеся интеграционные проекты. Позитивное влияние оказывает и многообразие форм интеграции – от совместных коммерческих проектов до появления некоммерческих общественных объединений и ассоциаций бизнес-тренеров и образовательных структур, ставящих своей целью совместное решение различных организационных, маркетинговых и методологических вопросов.

Практическая реализация проектов интеграционного характера, таких как создание профессиональных объединений и информационных систем бизнес-образования, сертификация бизнес тренеров является неотъемлемым условием формирования системы бизнес-образования в нашей стране. Это позволит повысить качество образовательных услуг, создаст условия для полноценной интеграции бизнес образования, как в систему профессионального образования нашей страны, так и в международное образовательное пространство.

Сложно делать прогнозы в отношении будущего бизнес-образования в Беларуси. Но одно можно сказать сегодня точно, что оно уже полностью сформировалось и закрепились на рынке образовательных услуг. Оно отлично приспособливается и отвечает все более высоким запросам потребителей. А ввиду того, что с каждым годом количество предприятий и бизнес проектов только растет, актуальность бизнес образования будет так же повышаться, как и спрос на квалифицированные управленческие кадры.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Буцанец Нелли Борисовна,
Жилинская Наталья Николаевна**

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования в Республике Беларусь перед предприятиями различных форм собственности встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для коммерческих организаций – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Сегодня проблема стимулирования труда для белорусских субъектов хозяйствования является ключевой в мотивационном процессе. Она включает в себя три основных момента. Во-первых, стимулирование должно обеспечивать работнику социально нормальный уровень жизни. Во-вторых, необходимо дифференцировать доходы людей в зависимости от размера их вклада, учитывая как количественные, так и качественные параметры трудовой деятельности. В-третьих, стимулирование труда должно выступать предпосылкой повышения эффективности труда. Таким образом, оно призвано выполнять три основные функции: воспроизводственную (или компенсационную), распределительную и социально-психологическую.

Перемены в системе экономических отношений предполагают изменения в системе мотивирования труда, что предопределяет последовательную реализацию программы развития социально-ориентированной рыночной экономики в Республике Беларусь. Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Опыт показывает, что работники организации желают ощущать собственную значимость в коллективном труде, быть сотрудниками организации. Результативный труд приносит человеку удовлетворение и вызывает желание работать более производительно. Учитывая это, можно сделать вывод, что эффективная деятельность предприятий Республики Беларусь возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение. С позиции менеджмента мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Если мотивация является основным внутренним фактором,

определяющим направленность деятельности человека, в частности работника, то не удивительно, что, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления. В то же время, будучи сложным социально-психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сущности, структуры и вытекающих отсюда эффективных методов воздействия на нее [1]. Это означает, что мотивация является объектом управления.

Белорусским менеджерам по персоналу следует учитывать то, что мотивационный процесс – это процесс взаимодействия основных элементов мотивации, в результате которого формируются замыслы, цели, решения и технологии выбора предстоящих действий по удовлетворению потребностей [2]. Управление мотивацией персонала организаций с позиций системной методологии менеджмента рассматривается в качестве подсистемы общей или интегральной системы управления фирмой, предприятием. Поэтому наряду с общесистемными свойствами этой подсистеме присущи свои особые, специфические содержания и свойства, которые отражаются в целях, принципах, функциях и других элементах ее структуры. Проблема мотивации многогранна. Специалисты в области управления кадрами белорусских предприятий должны понимать, что трудовая мотивация не имеет строгой принадлежности к определенной научной дисциплине и конкретизируется на стыке психологии, экономики, социологии, управления и т. д.

Предметом изучения психологов выступают механизмы формирования, изменения и регуляции поведения личности с целью выявления его социальной направленности. Психологическое понимание проблемы мотивации к труду находится в тесной связи с изучением таких категорий, как потребности, интересы, стремления, готовность, установки, стимулы, мотивы, ценности личности. Задача экономического подхода к анализу проблемы мотивации состоит в выявлении факторов повышения эффективности труда, изучении влияния технико-технологических, экономических и социальных условий на результативность трудовой деятельности. В экономической трактовке мотивация рассматривается с позиции управляющей системы и сквозь призму стимулирования, не выходя за ее пределы. Социологический подход концентрируется на выявлении доминирующих мотивов деятельности групп и придании им количественной определенности методами статистического анализа, оперируя категориями отношение к труду и удовлетворенность трудом.

Предметом анализа управленческого подхода к исследованию процесса мотивации выступают методы целенаправленного воздействия на сознание и поведение личности в процессе осуществления ею трудовой деятельности. Управленческое содержание категории мотивации есть расширенно синтезированное выражение психологической, экономической и социологической ее трактовки. Оно наиболее четко отражает характер взаимодействия субъективного и объективного аспектов мотивационного процесса.

Белорусские специалисты в сфере управления персоналом должны рассматривать мотивацию двусторонне. С позиции управляющей системы она представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для дости-

жения личных целей или целей организации, а с точки зрения управляемого субъекта процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивы) факторов [3]. Результатом рационально-оценочного процесса мотивации личности выступает мотив. Мотив призван выполнять три основные функции: смыслообразующую (или оправдательную), направляющую и побуждающую. Реализуя смыслообразующую функцию, мотив выступает обоснованием определенной деятельности. Направляющая функция мотива заключается в формировании активности определенной направленности, в подчинении деятельности человека тому, ради чего она совершается. Побуждающая функция мотива определяет степень приложения личных усилий для достижения поставленных целей.

Таким образом, основной целью мотивационных систем белорусских предприятий в современных условиях экономической нестабильности должно стать повышение результативности труда персонала через развитие и реализацию потенциала личности. Достижение этой цели должно быть опосредовано системой трех взаимосвязанных подцелей: повышение уровня удовлетворенности трудом; повышение уровня заинтересованности персонала в деятельности организации; развитие творческого потенциала работников.

Литература

1. **Базылева, М. Н.** Мотивация труда: сущность, теории, модели / М. Н. Базылева. – Минск : БГЭУ, 2000. – 298 с.
2. **Балдин, И. В.** Менеджмент : пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясинков. – Минск : БГЭУ, 2007. – 386 с.
3. **Железцов, А.** Потенциал сотрудничества и модели его мотивации / А. Железцов // Маркетинг. – 2011. – № 3. – С. 97–107.

КИТАЙСКИЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Буцанец Нелли Борисовна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Перемены в системе экономических отношений предполагают изменения в системе мотивирования труда, что предопределяет последовательную реализацию программы развития социально-ориентированной рыночной экономики в Республике Беларусь. Для разработки действенной системы мотивации труда в отраслях материального производства и реализации представляется важным использование позитивного зарубежного опыта в сфере мотивации высокопроизводительного труда.

Сегодня становится все более актуальным изучение опыта Китая, достигшей значительных успехов в деле организации бизнеса в мировых масштабах. С

точки зрения количественных и качественных характеристик своих экономик Беларусь и Китай различаются значительно, однако их объединяет то, что в начале XXI в. обе страны оказались перед необходимостью решения задач по реформированию национальных экономик и оживлению бизнеса. Сегодня обе страны находятся на этапе перехода от плановой экономики к рыночной. Формирование и развитие мотивационной системы неизбежно несет на себе отпечаток этой общности. Успешное развитие экономики КНР показывает целесообразность и актуальность научного изучения китайского опыта трудовой мотивации. Общие концепции китайского опыта мотивации персонала разработаны такими учеными как Бай Кайфэн, Чжен Шикиэнг, Ци Шэнхонг, Чен Жуниин, Хуань Шигу и др. [1,2,3].

Для белорусских предприятий представляет практический интерес опыт формирования и развития мотивационной системы корпорации «Хайэр» (Haier) – крупного предприятия КНР, созданного в 1984 г. на базе завода по производству холодильных установок в г. Циндао с использованием оборудования германской компании по производству холодильных установок «Либхерр». Благодаря технической реконструкции завода, искусному управлению, оптимальной экономической эксплуатации основных фондов, а также глобализации своей деятельности и приобретению, контрольных пакетов акций других компаний, корпорация «Хайэр» из небольшого убыточного коллективного предприятия с оборотом 1470 000 юаней быстро превратился в ведущее предприятие по производству бытовой электротехники КНР. В настоящее время корпорация занимает четвертое место в мире по производству бытовой электротехники и является самым известным товарным знаком в КНР. В нее входят более 240 компаний, а также проектно-конструкторские центры, производственные предприятия и торговые компании, расположенные более чем в 30 странах мира. Общее количество ее сотрудников превышает 50 000 человек. За короткое время предприятие «Хайэр» стало крупной международной корпорацией: в 2012 г. объем ее продаж во всем мире составил более 113,5 млрд юаней [4].

В настоящее время, опираясь на передовую технику и большие объемы продаж, корпорация «Хайэр» из организатора производства холодильной техники на базе иностранной технологии превратилась в создателя собственных предприятий в США, Японии, странах Центральной Азии, Юго-Восточной Азии, в Европе и других регионах мира и совершила исторический прорыв, став экспортером бытовой электротехники в развитые страны Европы. К основным направлениям развития системы стимулирования персонала в корпорации «Хайэр» относят развитие системы управления деловой карьерой; применение различных стимулирующих форм оплаты труда; развитие системы мотивации в виде акционирования сотрудников корпорации; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Основной акцент в системе управления персоналом сделан на материальные методы стимулирования, комбинат самостоятельно устанавливает виды и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Комбинат ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, извещает о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работников не позднее чем за 2 месяца. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда. Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце. В случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения, премия за данный период не начисляется. Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности на предприятии. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

В процессе реализации нововведений корпорация «Хайэр» разработала практическую модель управления «ОЕС», модель управления «Рыночная цепь», а также модель развития «Единство человека и цели», которые вызвали большой интерес в мире международного менеджмента. В настоящее время эти модели уже стали объектом исследований Гарвардского университета, Южно-Калифорнийского университета (США), Международного института менеджмента – IME (Швейцария), Европейского института менеджмента (Франция), Университета г. Кобе (Япония) и других коммерческих институтов. Модель «Рыночная цепь» корпорации «Хайэр» была принята в Архив Европейского Союза. Модель развития «Единство человека и цели» корпорации «Хайэр» считается новым вкладом в решение существующих во всех странах проблем скопления товарных запасов на складе и задержки сроков их реализации и была признана мировым менеджментом в качестве модели управления «коммерческим пульсом всего мира».

Материальное поощрение – это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знаящие такой закономерности действия стимулов, только в материальном вознаграждении видят мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать как стимул только тогда, когда оно будет постоянно увеличиваться. Высшее руководство и рядовые сотрудники, которые вносят значительный вклад в работу корпорации, получают в форме поощрения акции корпорации «Хайэр», однако сегодня для поддержания их внутренней мотивации этого уже недостаточно. Для перспектив долгосрочного развития корпорации требуются дополнительные стимулы. Сегодня действуют специальные предложения по развитию мотивации акционеров для устранения существующего долгое время разделения между интересами руководства компании и акционеров. В компании понимают, что необходимо объединить интересы руководства, корпорации и

акционеров в единое целое, тем самым добиться эффективного снижения управленческих расходов, устранения имеющего важное значение пассивного отношения руководства к интересам акционеров.

После создания дополнительной мотивации в виде предоставления акций руководству предприятий удалось добиться повышения долгосрочной активности работников в корпорации, увеличения количества изобретений, а в ее рыночной деятельности также появились заметные улучшения качества и увеличение производительности труда. Сотрудники компании считают, что достижением является значительное увеличение эффективности в области менеджмента корпорации, особенно по сравнению с компаниями-конкурентами. Экономическая эффективность менеджмента компании очень часто выступает в качестве основной движущей силы раскрытия талантов сотрудников. По этим причинам мотивация акционеров способна не только успешно стимулировать менеджмент к повышению экономической эффективности, но и повысить интерес акционеров к действиям менеджеров, а также к усилиям менеджмента по увеличению доходов акционеров [4].

В компании понимают, что процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности. Важнейшая цель управления персоналом компании – использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли субъекта производственной деятельности. Мотивационная система компании обеспечивает достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий жизненный уровень работника и членов его семьи. Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно присутствует составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Одним словом, будет правильным сказать, что развитие и достижения корпорации «Хайэр» – это образец для подражания для развивающегося и быстро изменяющегося мира китайских и белорусских предприятий, однако задним проявлением данного образца послужила современная система стратегического управления человеческими ресурсами корпорации «Человек становится основой». В самобытной философии экономического мышления и управления корпорации «Хайэр» стратегия человеческих ресурсов в модели «Человек становится основой» играет главную роль. В то же время корпорация «Хайэр» стремится к тому, чтобы управление человеческими ресурсами стало важнейшим компонентом управления экономической деятельностью предприятия. Корпорация сформировала богатую достижениями систему управления человеческими ресурсами и механизм регулирования мотивации, играющую большую роль в поощрении активности и созидательного труда всех сотрудников предприятия, раскрытии их потенциала, поддержки быстрого, устойчивого и здорового развития предприятия [4].

Таким образом, в современном стремительном развитии экономики китайские предприятия в системе имущественных прав поддерживают своих работников, особенно суверенное место, права и интересы сотрудников и руководства, своего человеческого капитала; справедливо и беспристрастно реализуют соответствующие мотивационные планы, поддерживают активность сотрудников и руководства предприятия, помогают предприятию в рыночной конкурентной борьбе удержаться на плаву. Предприятия добавляют в систему управления человеческими ресурсами «активность и инициативу» и включают ее в стратегию предприятия и т. д. В результате в будущем стратегическое управление человеческими ресурсами корпорации «Хайэр» поможет ей уверенно встретить новые проблемы, быть готовой к решению новых задач, достойно ответить на новые вызовы времени.

Литература

1. Бай, К. Некоторые проблемы и особенности культуры управления предпринимательскими структурами в КНР / К. Бай // Экономика и управление. – 2010. – № 11 (61). – С. 114–117.
2. Дин, Жуджунь. Феномен экономического развития Китая: монография / Дин Жуджунь, М. М. Ковалев, В. В. Новик. – Минск : Изд. центр БГУ, 2008. – 448 с.
3. Китайское информационное агентство Синьхуа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusnian.xinhuanet.com>. – Дата доступа: 8.03.2014.
4. Вэй, Чжиюн. Развитие и управление человеческим ресурсом. Развитие экономики корпорации «Хайэр» / Чжиюн Вэй [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spnpr.com>. – Дата доступа: 11.03.2014.

ВНЕДРЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Ваценко Екатерина Викторовна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Внедрение новой образовательной технологии позволяет наиболее эффективно реализовывать модели инновационного образования. Инновационное образование рассматривается как системная совокупность образовательных процессов, основанная на активном применении новейших информационных и организационно-педагогических технологий с применением теоретических, практических и педагогических инноваций [1]. Внедрение информационных технологий способствует интенсификации учебного процесса.

Одним из наиболее быстро развивающихся средств электронной связи является Интернет. Современный Интернет представляет в распоряжение преподавателя иностранного языка практически неисчерпаемые информационные ресурсы, а также новые технические возможности, которые позволяют существенно повысить качество обучения иностранным языкам. Отличительными характеристиками данных ресурсов являются аутентичность, актуальность, информативность, наличие межпредметных связей, мультимедийность и т. д. Благодаря новым интернет-технологиям преподаватель может решить отдельные

конкретные задачи, связанные с учебным процессом, максимально эффективно за минимальное время с наименьшей затратой сил и средств. Существует ряд причин, по которым эта технология представляет собой огромный интерес и заслуживает особого внимания именно со стороны профессионалов в области преподавания иностранных языков. Использование возможностей сети Интернет при обучении иностранному языку соответствует основной цели изучения иностранного языка в высшей школе – формированию коммуникативной компетентности, предоставляя студентам возможность развития навыков общения, способности к межкультурному взаимодействию, а также навыков самостоятельной работы.

Возможности сети Интернет определяют различные задачи, которые могут быть реализованы при обучении иностранному языку посредством интернет-технологий в вузе. Наиболее важными являются следующие:

- формирование и совершенствование языковых навыков и развитие умений иноязычного общения в разных сферах и ситуациях;
- развитие навыков самостоятельной и исследовательской работы студентов за счет специально организованной деятельности с использованием интернет-технологий (поиск информации, веб-проекты), что способствует инициированию самостоятельной деятельности и ликвидации пробелов в знаниях, навыках и умениях;
- повышение мотивации и создание потребности в изучении иностранного языка посредством живого общения;
- реализация индивидуального подхода путем учета индивидуальных особенностей обучающихся за счет использования коммуникативных служб сети Интернет;
- формирование коммуникативных навыков и культуры общения.

Глобальная сеть Интернет интегрируется в процесс обучения иностранному языку и выполняет следующие функции:

1. Информативная функция сети Интернет реализуется за счет того, что электронные ресурсы сети обеспечивают информационную поддержку процесса обучения иностранным языкам, предоставляя возможность получения актуальной исчерпывающей информации по интересующим вопросам.

2. Организационно-управляющая функция сети Интернет позволяет преподавателю управлять индивидуальной и совместной деятельностью студентов по работе с электронными ресурсами, осуществляя взаимодействие с ними посредством коммуникативных служб сети.

3. Презентационная функция осуществляется путем представления раздаточного материала, учебных пособий, аудио- и видеоматериалов, а также результатов работы студентов в сети Интернет.

4. Коммуникативная функция реализуется при помощи коммуникативных служб сети (например: электронная почта и форум), которые расширяют круг общения в учебной коммуникации со студентами.

5. Оптимизирующая функция сети Интернет достигается за счет дополнительных возможностей использования электронных ресурсов, доступности всего разнообразия информационных ресурсов, возможностей моделирования, копирования и модификации текстовой, аудио- и видеoinформации.

6. Контролирующая функция интернет-технологий при обучении иностранному языку может реализовываться путем онлайн тестирования студентами своих знаний [2, с. 18].

К общим возможностям интернет-технологий при обучении иностранному языку в вузе относятся:

- доступ к электронным библиотекам, онлайн-энциклопедиям, словарям и другим информационным ресурсам;
- получение разнообразной современной и аутентичной информации о стране и культуре изучаемого языка;
- передача сообщений различного вида (текстового, звукового и видео);
- пространственная и временная неограниченность поиска информации и коммуникации;
- повышение информационной культуры как необходимой составляющей современной личности;
- наличие взаимодействия с экспертами в различных областях науки за счет интерактивного характера значительной части виртуальных образовательных и информационных услуг;
- обучение на дистанционных курсах или получение дистанционного образования с целью повышения профессиональной подготовки.

Информацию, представленную на веб-сайтах, предназначенных для обучения иностранному языку, можно классифицировать следующим образом:

- собственно учебная информация (упражнения по грамматике, чтению, письму, планы уроков и учебные программы, лекционные курсы);
- научно-методическая информация (научные статьи и рецензии, электронные книги и журналы, материалы конференций, сайты, посвященные преподаванию с помощью новейших технологий);
- тексты художественной литературы;
- историко-культурологическая информация (сайты, посвященные культуре, истории страны, политической системе и т. д.);
- справочная литература (словари, справочники, энциклопедии) [2, с. 31].

Интернет-коммуникация является не только средством организации учебной деятельности, но и дополнительным источником мотивации студентов. Наибольший интерес для преподавателя иностранного языка представляет коммуникативный потенциал электронной почты, которая является наиболее распространенным видом коммуникации в сети Интернет. Менее известным, но весьма перспективным видом коммуникации посредством интернет-технологий, имеющим серьезный потенциал для использования при обучении иностранному языку, является форум, также известный как телеконференция с отсроченным доступом к информационным материалам при автоматическом их сохранении с возможностью подключения к ней в течение длительного времени. Форум рассматривается как интерактивное средство взаимодействия участников, позволяющее обсуждать различные вопросы учебного процесса, проводить консультации, выполнять функции профессионального клуба общения по обмену опытом. В последнее время все большей популярностью стали пользоваться видеоконференции в дистанционном обучении. Конечно, это относится пока к системе высшего поствузовского образования. Так, Образовательная сеть гло-

бального развития (Global Development Learning Network – GDLN) объединяет около 50 центров более чем в 40 странах мира [3, с. 315].

При обучении иностранным языкам возникает проблема эффективного внедрения образовательных возможностей сети Интернет в учебный процесс. Интеграция интернет-технологий в процесс обучения иностранному языку может осуществляться несколькими способами:

- изолированный практикум: ограниченное использование только одной из возможностей интернет-технологий (например: работа с электронной почтой лишь в качестве средства распространения организационной информации);
- комбинированный способ: применение нескольких возможностей интернет-технологий обучения (например: применение электронной почты и форума для достижения коммуникативных задач);
- централизованный способ: интеграция интернет-технологий на основе персонального веб-сайта преподавателя, объединяющего максимальное количество различных интернет-технологий.

На наш взгляд, именно централизованный способ интеграции интернет-технологий в процесс обучения иностранному языку является наиболее оптимальным, поскольку позволяет максимально полно и эффективно реализовать возможности сети Интернет. Интернет предоставляет уникальные возможности в виде услуг и информационных образовательных ресурсов. Необходимо грамотно воспользоваться этими возможностями с учетом поставленных задач в области образования, ориентируясь на новые тенденции образовательного процесса.

Литература

1. **Косинец, А. Н.** Инновационное образование – главный ресурс конкурентоспособной экономики государства / А. Н. Косинец // Советская Белоруссия. – 2007. – № 36.
2. **Жук, Л. Г.** Интернет-технологии как средство организации самостоятельной работы студентов технических вузов : На материале обучения иностранному языку : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Л. Г. Жук. – СПб., 2006. – 265 с.
3. **Полат, Е. С.** Теория и практика дистанционного обучения / Е. С. Полат. – М. : Издательский центр Академия // Москва. – 2004. – 416 с.

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ЦЕННООБРАЗОВАНИЕ ХОЛДИНГА

Вечер Александр Васильевич

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В настоящее время одним из популярных направлений развития успешных компаний является их трансформация в вертикально интегрированные холдинги с разделением производственных и сбытовых функций. Выделение сбытовых подразделений в самостоятельные бизнес единицы может происходить как в пределах одной компании, в этом случае имеем псевдо холдинговую структуру, так и сопровождаться образованием сбытовых подразделений в виде самостоя-

тельных юридических лиц и образования настоящего холдинга. В обоих случаях вся логика корпоративной культуры управления предполагает назначение трансфертных цен между производственными и сбытовыми подразделениями для выделения индивидуального вклада каждого из них в общий финансовый результат компании или холдинга. Причем вся нормативная база хозяйственного законодательства, равно как и сложившееся хозяйственная практика, предполагают, что трансфертные цены должны включать полную себестоимость производства передаваемой на реализацию продукции, а также наценку обеспечивающую рентабельность, сопоставимую со средней рентабельностью, сложившейся в отрасли. Во всяком случае, в нормативных документах в качестве признака возможного незаконного налогового планирования указано отклонение цены от среднерыночной более чем на 20% при сопоставимом уровне качества.

Из теории оптимального ценообразования следует, что при работе без перегрузки производственного аппарата, оптимальная цена зависит от величины переменных затрат по реализуемой продукции. В условиях работы с перегрузкой производственного аппарата (дефицита производственных мощностей) влияние величины переменных затрат на оптимальную цену уменьшается и на первый план выходит знание сложившегося при данной цене коэффициента загрузки производственных мощностей [1].

Выделение сбытовых подразделений в самостоятельные бизнес единицы, и особенно придание им статуса самостоятельных юридических лиц, приводит к существенному изменению уровня цен холдинга для конечных потребителей. Даже в том случае, когда ценообразованием для конечного потребителя занимается сам холдинг или его управляющая компания, мнение сбытовых подразделений об оптимальном уровне цен будет решающим или, по крайней мере, наиболее значимым, так как именно они работают на рынке, а значит, обладают наиболее значимой и свежей информацией об этом рынке. В случае же, когда холдинг или управляющая компания децентрализуют функцию ценообразования, тогда только сбытовые подразделения определяют цены для конечных потребителей.

При возникновении трансфертных цен для сбытовых подразделений именно эти цены становятся переменными затратами на единицу продукции, то есть себестоимостью по переменным затратам. Причем в силу отмеченных выше причин трансфертная цена всегда выше себестоимости по переменным затратам. В результате этого оптимальная цена для сбытового подразделения реализующего продукцию по трансфертным ценам оказывается выше чем фактическая оптимальная цена для компании.

Этот эффект завышения оптимальной цены в случае формирования в компании трансфертных цен проиллюстрирован на рис. 1. Верхняя вогнутая линия на данном рисунке – кривая спроса, ниже расположенная вогнутая кривая – кривая предельных затрат. Переменные затраты на производство и реализацию единицы продукции ($пер_1$) равны 14.5, они определяют оптимальную цену реализации (P_1) равную 31. При назначении продукции трансфертной цены ($пер_2$), равной 20.5, она становится для сбытового подразделения переменной себестоимостью единицы продукции и в результате оптимальная цена реализации для сбытового подразделения возрастает до 39.4. В результате сбытовое

подразделение, стремясь увеличить свою эффективность, будет прилагать все усилия для продвижения цен реализации на оптимальный для себя, но завышенный для компании в целом уровень. Следует особо подчеркнуть, что завышение цен со стороны сбытовых подразделений будет происходить вне зависимости от того придерживаются ли они основных положений теории оптимальных цен или нет. Стремясь повысить свой финансовый результат все компании методом проб и ошибок имеют тенденцию рано или поздно определить верное направление и двигаться в сторону оптимальных цен. Просто у вооруженных теорией это движение происходит значительно быстрее.

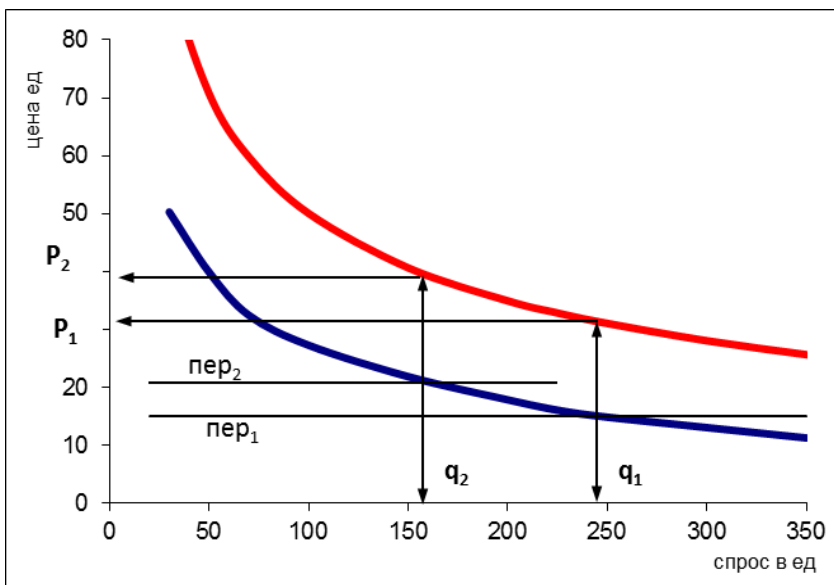


Рис. 1. Схема определения оптимальной цены по кривой спроса и переменным затратам

Описанный эффект возникает в случае когда компания работает в условиях недогруженных производственных мощностей. В случае, когда спрос превышает производственные мощности трансфертные цены не будут приводить к завышению оптимальных цен так как их величина определяется не предельными затратами а степенью загрузки оборудования. Но и в этом случае выделение сбытовых подразделений в самостоятельные юридические лица так же может негативно сказаться на ценообразовании холдинга эффект вследствие ослабления связи сбытовых и производственных подразделений. В этом случае ключевую роль в определении оптимальных цен должны играть производственные, а не сбытовые подразделения.

Таким образом, выделение сбытовых подразделений и назначение трансфертных цен при традиционной схеме определения результатов сбытовых подразделений неизбежно приводит к завышению цен относительно цен обеспе-

чивающих максимум прибыли. Для устранения этого эффекта, необходимо изменить схему определения результата сбытовых подразделений. Очевидно что он должен определяться не как разность цены реализации и трансфертной цены, а как некоторая доля разности цены реализации и переменных затрат на производство реализуемой продукции. В рамках единой компании со сбытовыми бизнес единицами, входящими в состав компании, эту схему определения результата реализовать не сложно, что же касается холдингов со сбытовыми подразделениями в виде самостоятельных юридических лиц ее реализация столкнется с определенным непониманием со стороны контролирующих органов.

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Вечер Лидия Степановна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Кадровые технологии – это совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию кадровой деятельности органов управления.

С их помощью определяются соответствие работников характеру исполнения служебных обязанностей, эффективность их труда, уровень соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств служащих потребностям организации, осуществляются планирование и управление карьерой государственного служащего, повышение квалификации, переподготовка, оценка, отбор и подбор персонала.

Кадровые технологии используются и в целях обновления сменяемости кадров, для чего используются ротация, кооптация, перепрофилирование, отставка, введение контрактной системы найма на работу и другие формы.

Необходимо отметить, что укрепление кадрового состава органов власти и аппарата является одной из приоритетных задач в становлении институтов государственной кадровой политики и требует более активных действий для ее эффективного решения.

Кадровые технологии, применяемые в управлении персоналом госслужбы, можно разделить на три большие группы.

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке.

В управленческой практике могут применяться различные методы получения такой информации. Это прежде всего методы оценки, которые в совокупности и составляют содержание технологии оценки. Среди многообразия методов оценки можно выделить наиболее практикуемые и имеющие установленную правовую основу и разработанный порядок проведения и применения полученных результатов. Указ Президента Республики Беларусь от 17 марта 2005 г. № 139 «Об утверждении положения о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу». Например, аттестация и квалификационный экзамен.

Регулярная пополняемость персональной информации о работнике обеспечивается мониторингом (периодическим наблюдением и оценкой) состояния характеристик персонала. Это способы получения информации, позволяющие составить представление о человеке, который на протяжении определенного времени пребывания в организации проявил свои способности.

В то же время в практике управления персоналом применяется система методов получения персональной информации, начиная от индивидуальных собеседований и заканчивая наблюдением за действиями и поступками человека в организации. Однако эти методы формально не являются методами управления персоналом. Их следует рассматривать как общие методы изучения человека.

Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые позволяют обеспечивать требуемые для организации количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития. Совокупность этих кадровых технологий образует основу кадровой культуры руководителя и специалистов кадровой службы (служб управления персоналом).

К третьей группе относятся кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и совокупный эффект от согласованных действий всего персонала. Сюда можно отнести такие технологии, как подбор персонала, ротация, управление карьерой персонала и ряд др.

Каждая из перечисленных групп кадровых технологий обладает своими особенностями, отличиями. Так, в основе кадровых технологий, позволяющих получить персональную информацию, лежит технология оценки. Получение заданных количественных и качественных характеристик в основе своей обеспечивается отбором персонала. Востребованность профессиональных возможностей персонала достигается комплексом кадровых мероприятий, объединяемых общим названием «управление карьерой».

Вместе с тем, кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике, в большей части, и не реализуются одна без другой. Их можно рассматривать как базовые кадровые технологии.

Управление персоналом как вид профессиональной деятельности предполагает комплексное использование кадровых технологий. Общие технологии управления обеспечивают целостное воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности дисциплины, доверия, упорядоченности организационных отношений, изменение отношения персонала к трудовой деятельности в соответствии с целью управления. Они обеспечивают прежде всего формирование человеческого капитала организации.

Управление этим капиталом в организации требует более тонких и специфических средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии.

Таким образом, кадровые технологии органично включены в структуру управления персоналом, имеют специфику, объект своего воздействия и выполняют важные управленческие функции.

Применение кадровых технологий на государственной службе должно осуществляться на нормативной правовой основе, что придает им легитимность. Это означает: что действия руководителя и специалистов кадровых служб по применению и использованию результатов кадровых технологий строго регла-

ментируются; содержание кадровых технологий должно быть доступно и понятно тем, по отношению к кому они применяются; кадровые технологии не должны нарушать права человека, ущемлять личное достоинство, приводить к получению и разглашению информации, не имеющей отношения к выполнению его обязанностей, в том числе и к состоянию здоровья; право на применение кадровых технологий должны иметь те, кому это вменяется в обязанность и кто обладает для этого достаточной квалификацией [1].

На государственной службе нормативной правовой основой для применения кадровых технологий являются законы, указы Президента республики Беларусь, регулирующие вопросы прохождения государственной службы, конкурсного замещения вакантных должностей, оценки, увольнения служащих и ряд других. Так, в настоящее время действуют правовые и нормативные акты, которые определяют порядок конкурсного замещения должностей государственной службы, аттестации государственных служащих в Республике Беларусь.

Например, Закон «О государственной службе в Республике Беларусь», Указ Президента Республики Беларусь от 6 ноября 2003 года № 489 «Об утверждении положения о проведении аттестации государственных служащих», Указ Президента Республики Беларусь от 14 марта 2005 года № 122 «О проведении аттестации руководящих работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь» и другие.

Следует отметить, что как на государственной службе, так и на предприятиях негосударственной формы собственности не все кадровые технологии в равной мере нормативно обеспечены. Чаще всего нормативную правовую основу имеют такие кадровые технологии, как аттестация, конкурсное замещение должностей, формирование и использование кадрового резерва. В настоящее время практически не имеют нормативных документов в организациях и на предприятиях, включая государственную службу, такие кадровые технологии, как управление карьерой, ротация кадров и некоторые другие.

Кадровые технологии в управленческой деятельности имеют своим основным объектом воздействия – профессиональные качества работника. Они являются важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками персонала, достижения целей организации, ее эффективного функционирования.

Можно выделить следующие типы технологий: технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (наукоемкие) технологии; универсальные технологии.

К видам технологий относятся: информационные технологии – обеспечивающие информационную подготовку кадров; внедренческие технологии – обеспечивающие обновление организационных структур управления, формирование стратегического мышления персонала, повышение деловой культуры кадров; обучающие технологии – обеспечивающие внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования управленческих кадров.

Уровни технологий: федеральные (национальные) технологии как универсальные и стратегические для других уровней управления; региональные технологии; технологии трудовой ассоциации; технологии саморазвития и

самореализации творческого потенциала личности; приоритетные технологии для всех уровней управления.

Существует много кадровых технологий, но все они делятся на две категории: модульные (общие), индивидуальные.

Широко распространенной модульной технологией является конкурсный отбор.

Конкурсный отбор обеспечивает право гражданина на равный доступ к государственной службе, позволяет формировать государственные органы высококвалифицированными кадрами.

Универсальной технологией оценки кадров является аттестация. Аттестация – это определение уровня квалификации работника с целью проверки соответствия его занимаемой должности. Эта технология, так же как и конкурсный отбор, имеет достаточное нормативно-правовое обеспечение.

Технология «Центр оценки» используется при решении трех типов задач: отбор кандидатов на работу в организацию; выявление сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения; определение потребности в развитии и совершенствовании управленческих качеств руководящих работников.

В научной литературе по проблемам кадроведения и государственной службы все более четко прослеживается идея необходимости внедрения комплексных технологий оценки кадров. Одной из таких технологий является технология психологического анализа личности.

Целью психологического анализа личности является установление соответствия индивидуальных качеств человека требованиям профессии государственного служащего. Обращение к результатам психологического анализа личности позволяет руководителям более полно использовать творческий потенциал сотрудника, успешнее строить взаимоотношения в коллективе, добиваться лучшего взаимопонимания.

В качестве современной кадровой технологии используется кадровый аудит. Кадровый аудит – это технология, используемая для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в организации, оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегиям развития.

Как показывает анализ современной управленческой практики, в период значительных общественных перемен возрастает роль интеллектуальных технологий: экспертных оценок по проекту, «мозговых атак», дискуссий по проблеме и др. В то же время продолжают использоваться широко известные ранее индивидуальные технологии, такие, как: собеседование: получение устной информации от кандидата на должность или работающего специалиста; метод групповой дискуссии: свободная беседа аттестационной или конкурсной комиссии с сотрудниками или претендентами на должность по теме их будущей работы и выбор по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих; тестирование: оценка работника по результатам решения им заранее подготовленных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей (баллов), определяющих уровень качеств сотрудника; оценка по реферату: кандидату предлагается изложить свою программу работы в случае назначения на должность. Анализ реферата позволяет судить о степени компетентности сотрудника (или претендента) в сфере будущей деятельности, четкости позиции по улучшению деятельности аппарата,

а также об уровне профессиональной и общей культуры; анкетирование: ключевое значение в анкетировании как методе оценки качества сотрудника имеют выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволяют судить об уровне подготовки работника или кандидата на должность. Для разработки анкет должны привлекаться специалисты в области социологии, психологии и организации труда.

Технологии индивидуальной работы с кадрами управления это технологии нахождения и введения в действие лучших ресурсов человека. Индивидуальные технологии могут способствовать: профессиональному отбору и обучению кадров; адаптации их в трудовом коллективе; развитию деловых, моральных и психологических качеств, нейтрализации вредных склонностей и привычек.

Следует иметь в виду, что нет технологий, обеспечивающих стопроцентный успех в работе с кадрами. Поэтому используются различные методы оценки профессиональных, деловых личностных качеств работников.

Независимо от типа организации и имеющихся вакансий следует тщательно планировать процесс отбора и готовиться к его проведению. Процесс отбора должен обеспечить организацию наилучшими кандидатами в резерв на выдвижение. Если речь идет о конкурсном отборе, то процесс отбора строится таким образом, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита, последовательно отсеивая кандидатов, которые по тем или иным критериям уступают другим участникам конкурса. Важно, чтобы до того, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим больших затрат времени процедурам отбора, в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем формальным характеристикам полностью соответствуют предъявляемым требованиям.

Анализ работы является центральным звеном комплексного подхода к отбору кадров. Анализ работы позволяет: разработать должностные инструкции; определить требования к должности; установить критерии, используемые в процессе отбора.

Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, место работника в формальной структуре организации, квалификационные требования к работнику.

Требования к должности указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять данную работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие как, например, ненормированный рабочий день, возможность переезда в другой город или частые командировки.

Очевидно, что найти идеального или абсолютно подходящего по всем характеристикам кандидата бывает довольно сложно или же вообще невозможно. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Требования к должности могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатом в резерв на выдвижение.

Чтобы достичь поставленных целей, процесс отбора должен осуществляться в соответствии с четкими правилами. Процесс отбора должен быть достаточно хорошо формализован и подкреплён соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т.д.

Процедуры, на основании которых осуществляется отбор, должны быть хорошо отработаны, а персоналу, производящему отбор, необходимо обладать высокой квалификацией и опытом.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, специфики вакантной должности, возможностей кадровой службы и т. д.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах кандидатов.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования: валидность, полнота, надёжность, необходимость и достаточность критериев.

Существует несколько основных методов определения критериев отбора:

1. Проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых сотрудников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные работники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используются в ходе отбора на соответствующие должности.

2. Выделение среди работников определенной специальности группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющиеся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

3. Анализ должностных инструкций и требований к должности позволяют определить важнейшие критериальные показатели, необходимые для успешной работы в данной должности.

Поиск работников кандидатов может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Соответственно, различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.

Процесс отбора невозможно рассматривать как некоторый набор процедур и методов, ограниченных лишь формальными требованиями, которые предписаны соответствующими положениями и инструкциями.

В основе этих отношений лежит психологический контракт, который может быть определен как взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации.

Контракт между индивидом и организацией называется психологическим, так как он нигде не записывается и не проговаривается. Хотя психологический

контракт в большей своей части не декларируется и не фиксируется в официальных документах, он способен реально влиять на поведение работника.

Обычно при отборе кандидатов используют целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы: предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме и стандартной форме и результатов предварительного интервью); сбор информации о кандидате (от других людей); личностные опросники; тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.; групповые методы отбора; экспертные оценки; решение проблем; собеседование/интервью [2].

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные кандидаты будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Литература

1. **Шмарова, Г.М.** Современные кадровые технологии персонала государственной и муниципальной службы / Г. М. Шмарова, Н. М. Куршиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 53.
2. **Управление персоналом организации** : учеб. пособие для вузов ; под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2010. – С. 283.

РАСКРЫТИЕ БУХГАЛТЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В МСФО

Герасимова Лариса Николаевна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

О положении дел в компании могут рассказать данные современного бухгалтерского учета, но далеко не обо всем.

Для объективного анализа бухгалтерской информации существуют определенные границы информационных возможностей бухгалтерской отчетности.

Если брать во внимание существующие ограничения в бухгалтерской информации, то содержание качественных характеристик бухгалтерской финансовой отчетности раскрывают Принципы МСФО. В качестве таких границ выделяются следующие: своевременность, баланс качественных характеристик, достоверность и объективность представления отчетности, соотношение выгод и затрат.

Обратим внимание на то, что составители МСФО рассказывают не только о достоинствах компании, в предоставленной отчетности, но и присущих информационных ограничениях.

Рассмотрим данные ограничения по представлению достоверной информации от лиц составителей отчетности по МСФО.

Если говорить о своевременности представления бухгалтерской информации, то очень важным является тот факт, что информация может считаться полезной, только в случае, если она получена вовремя. Бывают ситуации, когда даже самая достоверная отчетность не может быть использована только потому, что не представлена своевременно.

Следует понимать, что наиболее точная и правдивая информация, как правило, может быть получена гораздо позднее ориентировочных данных.

Таким образом, может возникнуть несоответствие двух критериев: надежности информации и ее своевременности.

В Принципах МСФО разграничивают эти два критерия, кроме того говорят о таких характеристиках как аналитичность, правдивость, полнота и качество.

Принципы МСФО фактически предлагают сбалансировать достоинства своевременной информации с представлением надежной отчетности. Но сам термин «противоречие» в принципах не используется, то есть данное предложение несет рекомендательных характер.

Следует помнить, что если информация представляется с неоправданно долгой задержкой, она может потерять свою уместность.

В этом случае Принципы МСФО говорят о том, что часто бывает необходимо представить информацию до выяснения всех аспектов операции, но тем самым ее надежность снижается. В отличие от ситуации, когда отчетность специально задержана для выяснения всех аспектов, она может оказаться неактуальной, и мало полезной для пользователей, которые должны были принимать свои решения раньше.

Таким образом, можно перейти к ограничению баланса качественных характеристик информации. Самым лучшим примером является баланс характеристик уместности и надежности. Но на практике достижение такого баланса является сложным делом, скорее ориентиром, а не реальностью.

Если принимать во внимание данное ограничение отчетности, то оно является весьма значимым для объективной и достоверной оценки содержания бухгалтерской информации.

Принципиальным ограничением, а не качественной характеристикой является соотношение между выгодами и затратами. Очень важно, чтобы выгоды, которые извлекаются из информации, превышали затраты для ее получения.

На практике оценка выгод и затрат является вопросом, который относится к области обсуждения.

Если сопоставлять выгоды от получения бухгалтерской информации, учитывая затраты на нее, следует иметь в виду именно внутренних пользователей отчетности, к которым могут быть отнесены собственники компании.

Часто затраты на формирование такой информации ложатся не на тех пользователей, которые получают выгоды от ее использования.

Это замечание практически всегда относится к внешним пользователям финансовой отчетности.

Бывают ситуации, когда выгоды от формирования информации могут получать лица, которым она не предназначалась, например, в случае предоставления займодавцам дополнительной информации о компании и положении ее дел, иногда стоимость займа может быть снижена, и компания теряет выгоды.

Составители МСФО считают, что понимание данного ограничения является весьма важным для использования бухгалтерской отчетности пользователями.

В России идея соотношения доходов и расходов расходится с идеями объективности и беспристрастности учетных данных, обеспечиваемых реализацией концепции профессионального суждения бухгалтера, основанных на его профессиональной этике.

Рассмотрим объективно существующее ограничение бухгалтерской информации, такое как соотношение качественных характеристик.

Речь идет о том, что учетные данные не могут соответствовать всем качественным характеристикам, так как существуют определенные противоречия между ними.

Как отмечалось ранее, на практике необходимо равновесие, или компромисс между характеристиками. Нужно найти оптимальное соотношение между ними, это и обеспечит выполнение предназначения бухгалтерской отчетности – представление заинтересованным в бухгалтерской информации лицам, достоверного отчета о финансовом положении компании.

Рассмотренные ограничения и положения должны приниматься во внимание при анализе бухгалтерской информации.

В Принципах МСФО подчеркивается, что важность характеристик в финансовой отчетности – это профессиональное суждение бухгалтера.

Профессиональное суждение связано с идеями профессиональной этики бухгалтера, который должен стремиться предоставить пользователям максимально объективную и правдивую отчетность, рассказать о положении дел в компании.

Итак, возможность достижения целей в жизни общества определяется принципами морали, которым должны следовать его члены.

При использовании данных утверждений в бухгалтерской практике представляется возможность воплотить мораль долга с помощью профессионального суждения, используя учетные регулятивы, такие как, нормативные акты и профессиональные стандарты.

Таким образом, на практике профессиональное суждение в бухгалтерской информации – это невозможность ввести в заблуждение или обмануть пользователей, повлияв на их решения через манипулирование значениями показателей отчетности, а возможность объективно отразить содержания бухгалтерской отчетности, честно сообщить о положении дел в компании и осознать свою ответственность перед лицами, заинтересованными в делах компании.

С идеей профессионального суждения бухгалтера и его роли в создании бухгалтерской информации, используемой участниками экономических отношений, самым тесным образом связано раскрытие концепции объективного представления, которую Принципы МСФО относят к числу ограничений уместности и надежности информации.

В Принципах МСФО отмечается, что о финансовой отчетности часто говорят, что она дает достоверное и объективное представление или представляет беспристрастно финансовое положение, результаты деятельности и изменения в финансовом положении компании. Это утверждение применимо и к отчетности, составленной в рамках требований МСФО. С точки зрения составителей МСФО,

можно считать, что применение основных качественных характеристик и соответствующих бухгалтерских стандартов обычно обеспечивает составление финансовой отчетности, которая отвечает определению достоверной и объективной картины или беспристрастного представления подобной информации.

Если следовать требованиям стандартов подобным образом, не всегда обеспечивается достоверное и объективное представление картины финансового положения компании. В случае, когда соблюдения предписаний стандартов становится недостаточно для достижения задач отчетности, то есть целей бухгалтера, он должен поступить, исходя из профессионального суждения.

Профессиональное суждение бухгалтера определяется уровнем его знаний, опыта профессиональной деятельности, следованием принципам профессиональной этики. Понимание этой возможности практикующими бухгалтерами, осознание связанной с этим ответственности перед обществом и своего социального статуса значимо влияют на роль бухгалтерского профессионального сообщества в экономической жизни.

Понимание рассмотренных характеристик бухгалтерской информации, определяемых МСФО, имеет очень важное значение для оценки содержания бухгалтерской отчетности, составленной в соответствии с требованиями международных стандартов. Только зная ограничения, присущие учетным данным, то есть границы информативности бухгалтерской отчетности, мы можем объективно воспринимать бухгалтерскую информацию.

Раскрытие содержания и значения таких ограничений является отличительной чертой предписаний Принципов МСФО, специально обращающих внимание пользователей отчетности на то, что тезис, согласно которому соблюдение предписаний регулятивов делает отчетность достоверной и прозрачной, представляет собой не более чем допущение.

Понимание этого не только пользователями учетной информации, но и, прежде всего, бухгалтерами выводит учетную профессию на совершенно новый уровень, делая профессиональное суждение бухгалтера важнейшим критерием качества отчетности, служащей основой управленческих решений, определяющих распределение средств в экономике.

Литература

1. **Гарант** [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
2. **Герасимова, Л. Н.** Бухгалтерская финансовая отчетность в свете РСБУ и МСФО // Международный бухгалтерский учет – 2012. – № 18. – С. 12–16.
3. **Герасимова, Л. Н.** Операции со связанными сторонами и раскрытие информации о них // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 3. – С. 37–40.
4. **КонсультантПлюс** [Электронный ресурс] : информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ В ИННОВАЦИОННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

**Герцева Татьяна Федоровна,
Мирончик Ирина Константиновна**

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 1 июля 2011 г. № 893 утверждена Государственная программа развития высшего образования на 2011–2015 годы. Главной целью данной программы является обеспечение подготовки высококвалифицированных специалистов на основе новейших достижений науки и техники для удовлетворения потребностей государства, приведение качества подготовки специалистов с высшим образованием в соответствие с требованиями современного уровня инновационного развития отраслей экономики и социальной сферы. В соответствии с указанной целью одной из задач данной программы является повышение качества фундаментальной и специальной подготовки специалистов с высшим образованием для формирования готовности генерировать новые идеи. Потому в настоящее время много внимания уделяется инновационной образовательной среде. Одной из сторон инновационного развития высшего учебного заведения является качественная подготовка кадров, сводимая не к простой комбинации сведений и навыков, а ориентированной на решение реальных задач практической деятельности. То есть образовательный процесс должен быть адаптирован к запросам бизнеса, ориентирован на обеспечение возможностей самораскрытия обучаемого. Результатом процесса обучения должно стать формирование профессионально значимых качеств личности студента - качеств, которые определяют его профессиональную компетентность, навыки и мастерство (рис. 1).

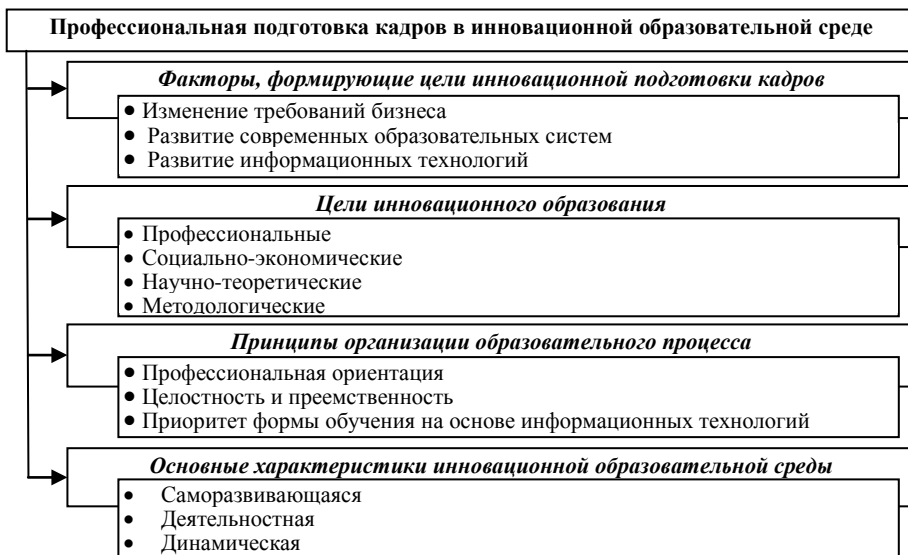


Рис. 1. Схема профессиональной подготовки кадров в инновационной образовательной среде

Наибольшее распространение в настоящее время в части образования получили инновации, связанные с организацией учебного процесса, виды которых представлены на рис. 2.



Рис. 2. Виды инноваций в образовании

Применение в образовательном процессе современных информационных технологий способствует формированию в большей мере необходимых профессиональных компетенций, которые позволяют специалисту адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке труда, предоставляют возможность к самореализации в различных сферах профессиональной деятельности. Высокий уровень профессиональной компетентности является решающим фактором профессионального развития специалистов. Преимуществами использования инновационных технологий в учебном процессе являются: повышение качества обучения; уменьшение потребности в учебно-методических пособиях на бумажных носителях; снижение затрат на организацию и проведение учебных занятий; самотестирование полученных знаний и навыков.

В качестве основы реформирования системы обучения должно стать использование в обучающем процессе электронных учебников и учебно-тренинговых практикумов, которые интегрируют в себе возможности различных педагогических программных средств. Прежде всего, они могут представлять необходимый учебный материал, выполнять функции обучающей и контролирующей программы, справочников или учебных баз данных, содержать материалы и задания для проведения лабораторного практикума. Электронные учебно-тренинговые практикумы позволяют помимо усвоения новых знаний, получить возможность приобретения навыков практической работы. Причем, присутствие преподавателя при выполнении заданий данных практикумов необязательно. Это способствует тому, что студенты имеют возможность в рамках высшего образования получить дополнительную профессиональную подготовку, основанную на получении устойчивых практических навыков по изучаемым дисциплинам в компьютерных классах. Студенту предоставляется возможность самостоятельно планировать и осуществлять процесс своего обучения через дидактическую систему самостоятельной работы: при желании он может сам заниматься в удобное для себя время и, что немаловажно, регламентировать время своей работы.

С другой стороны, необходимо отметить, что электронные учебники и учебно-тренинговые практикумы не должны заменять уже привычные формы

обучения студентов: лекции, семинары, самостоятельная работа; использование отдельных их структурных дидактических единиц должно гармонично сочетаться с другими видами учебной деятельности студентов.

Электронные учебно-тренинговые практикумы пригодны для студентов с разным уровнем знаний. Их применение позволит повысить эффективность перенесения теоретических концепций в область практической деятельности. При решении заданий комплекса происходит погружение в реальность, что способствует стимулированию творческого мышления и способностей обучаемого, который ассоциирует себя с участником описываемого события. При этом более быстро достигается требуемый результат обучения, развивается системный подход к решению проблем, происходит практическая отработка изученных теоретических знаний. Помимо этого, с помощью электронных продуктов возможно решить одну из основных проблем современного образовательного процесса – формирование учебной мотивации познавательной активности.

Одно из приоритетных направлений развития высшего образования в Республике Беларусь – это применение кейс-технологии, которая является одной из форм дистанционного обучения, когда получение образования осуществляется с использованием современных коммуникационных и информационных технологий. Применение дистанционного обучения позволяет расширить экспорт предоставляемых образовательных услуг.

Развитие бизнеса ведет к необходимости решения новых задач. В связи с чем, все более востребованной становится система с использованием проектно-созидательных методик обучения, при которой основой учебного процесса становятся как усвоение знаний, так и развитие индивидуальных способностей обучаемых.

Проектно-созидательная форма обучения позволяет значительно повысить степень осмысленности учебного материала за счет использования не только абстрактных моделей, но и понятных каждому обучаемому наглядных ситуаций. Концептуальная модель инновационного образования представлена на рис. 3.



Рис. 3. Концептуальная модель инновационного образования

Все приведенные на рисунке блоки являются самостоятельными компонентами, которые функционально взаимодействуют и реализуются в рамках информационно-компьютерной образовательной среды. Основу концептуальной модели инновационного образования составляют: знания предметной области, информационные системы, программное обеспечение.

Таким образом, использование рассматриваемых инноваций в процессе профессиональной подготовки кадров способствует обеспечению практической реализации требований образовательных стандартов, сокращению временных затрат на обучение специальности и более качественной профессиональной подготовки кадров.

РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Гламаздин Игорь Иванович

Институт информационных технологий белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники

Понятие «корпоративная культура» на сегодняшний день имеет несколько формулировок. Для описания этого понятия пользуются различными терминами, близкими по смыслу, но несколько различающимися по содержанию: «культура предпринимательства», «организационная культура», «деловая культура», «внутренняя культура компании», но наиболее часто пользуются термином «корпоративная культура».

Понятие «корпоративная культура» очень сложно и многогранно. Оно включает в себя множество взаимосвязанных элементов, которые дополняют друг друга и составляют основу для успешного функционирования компании. Корпоративная культура состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации.

Что такое корпоративная культура?

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Корпоративная культура для сотрудников компании – это то, что связывает их воедино. То, что заставляет и мотивирует их работать в вашей компании согласно принятым правилам. Это ответ на вопрос: «Что в принципе заставляет их работать у вас, а не переходить к конкурентам или в другой сектор бизнеса?».

Сильная корпоративная культура привлекает и мотивирует работников, позволяет раскрывать и эффективнее использовать их потенциал.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Корпоративная культура является системообразующим элементом организации и оказывает влияние практически на все стороны ее деятельности. Корпоративная культура выражает отношения между участниками организации, а также участниками и контрагентами организации, в которых отражаются ценности и базовые предположения, разделяемые участниками организации, задающие ориентиры поведения и передаваемые через «символические» средства духовного и материального внутреннего окружения организации.

Современные вызовы глобальной конкуренции XXI в., связанные с переходом ряда стран к постиндустриальному обществу, отличительными чертами которого является информационно-технологическая революция, сопровождаемая изменениями в различных сферах, в том числе культуре, диктуют условия стремительного роста инноваций, стратегического потенциала организации, а также новейших технологий в области качества продукции сервиса, предоставляемого предприятиями. Реальные же факты свидетельствуют о том, что многие предприятия в современных условиях не в состоянии быстро адаптироваться к новым условиям рынка, а, следовательно, не способны эффективно управлять качеством продукции и сервиса, работой персонала, взаимоотношениями с клиентами.

В связи с этим возрастает значимость корпоративной культуры современной организации, которая позволяет построить работу организации и ее звеньев в едином направлении, достигая конечной стратегической цели предприятия, а также значительно повысить конкурентоспособность организации.

Потребность в развитии корпоративной культуры объясняется реальной ситуацией на современных предприятиях, многие из которых, достигнув экономической стабильности, нуждаются в укреплении и сплочении коллектива, нахождении дополнительных (помимо материальных) способов мотивации работников, в создании благоприятного социально-психологического климата. По мере возрастания роли интеллектуального капитала в конкурентной борьбе во все новых отраслях, лояльность приобретает все большее значение. Самым ценным активом выступают контрагенты компаний - клиенты или потребители, сотрудники, инвесторы. Следовательно, чтобы разработать успешную деловую стратегию, им придется научиться привлекать к себе людей и заслуживать их лояльность.

Многие специалисты отмечают значимость корпоративной культуры, ведь сплоченный коллектив с отсутствием иерархических прослоек, единый в своих целях и действиях способен вывести предприятие на принципиально новый уровень развития и обеспечить быстрый рост и финансовый успех. Соответственно, компания с развитой корпоративной культурой развивается гораздо быстрее, чем предприятие с ее отсутствием.

Корпоративная культура создает ощущение идентичности всех членов организации, обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов.

Выделяют следующие типы корпоративной культуры:

- сильная корпоративная культура. Ей свойственно наличие небольшого количества обязательных исполняемых ценностей и норм, которые сознательно корректируются в случае необходимости. Она является закрытой культурой

(стремление сохранить показное единство, выносить сор из избы, нежелание видеть недостатки). Формально данная культура объединяет, но одновременно подавляет персонал, поэтому и не становится решающим моментом его мотивации;

– слабая корпоративная культура, которая практически не содержит общих ценностей и норм; каждый элемент организации имеет свои, редко противоречащие другим ценности и нормы, которые легко поддаются внешнему и внутреннему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая корпоративная культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в результате приводит к ослаблению организации.

Джеффри Зонненфельд – ассоциированный декан Школы менеджмента Йельского университета – предлагает следующую классификацию типов корпоративной культуры: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость») [1]. Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную»)

культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура – источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная – отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

КОМПЬЮТЕРНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Гулин Владимир Николаевич

Белорусский государственный экономический университет

В XXI в. интеллектуальный капитал будет основным ресурсом и движущей силой современной информационной экономики. Как раньше экономика зависела от использования земли, природных ресурсов, оборудования и финансового капитала для создания стоимости, так современная информационная экономика будет зависеть от применения знаний, которые будут формировать интеллектуальный капитал предприятия.

Конкурентные преимущества и финансовое благополучие предприятий будет зависеть от того, насколько эффективно реализуется процесс управления интеллектуальным капиталом. Управление интеллектуальным капиталом включает в себя модели, стратегии, подходы, которые предприятие может использовать для повышения конкурентоспособности на рынке и своего развития.

В последние двадцать лет возникла концепция компьютерного капитала [1; 2]. С помощью данной концепции появилась возможность теоретически решить проблему эффективности применения информационных технологий (ИТ) на предприятии. Различают технологические и управленческие ИТ. Технологические ИТ встроены в различные производственные системы и предназначены для сбора данных о технологическом процессе и управления им. Этот класс ИТ предназначен для решения конкретных специализированных задач, а его результатом в большинстве случаев оказывается повышение производительности оборудования (последняя может пониматься как экономия сырья, повышение качества продукции, надежности и безопасности производственного процесса и т. д.). Для технологических ИТ проблем с оценкой эффективности не возникает.

Управленческие ИТ используются для автоматизации процессов управления предприятием, для сокращения транзакционных издержек (сбор информации, ее анализ и последующие переговоры и согласования, затраты на маркетинг и продвижение товаров на рынке и т. д.). Было установлено, что эффект от

применения управленческих ИТ наступает с определенным лагом и только при наличии дополнительных условий [3].

Само понятие компьютерного капитала предприятия (ККП) в настоящее время не имеет однозначной трактовки. Под ККП понимают все материальные и нематериальные активы, непосредственно входящие в понятие ИТ, как минимум, все оборудование и все программное обеспечение [4]. При этом различные авторы по-разному трактуют его содержание, проводя эконометрические исследования. В работе[5] под ККП понимаются только расходы на оборудование рабочих мест, серверное оборудование и периферийные устройства, не включая программное обеспечение и коммуникационное оборудование.

Целью статьи является конкретизация понятия ККП и его развитие, оценка влияния ККП на стоимость предприятия и анализ проблем применения ИТ на практике в условиях Беларуси. ККП является частью интеллектуального капитала предприятия, который состоит из человеческого капитала, организационного (структурного) капитала и рыночного капитала[6]. Каждый вид капитала формируется на основе активов (ресурсов). Под активом понимаются источники будущей экономической выгоды.

В соответствии с общим определением ККП как материальных и нематериальных активов, непосредственно входящих в ИТ, необходимо рассмотреть организационный и человеческий капиталы, в составе которых он может формироваться, по-нашему мнению. Организационный капитал – это организационные возможности предприятия ответить на требования рынка. Он отвечает за то, как человеческий капитал используется в организационных системах, преобразуя информацию. Организационный капитал в большей степени является собственностью предприятия, чем человеческий капитал, при этом организационный капитал создают люди (человеческие активы) и он принадлежит предприятию, его можно развивать с помощью управления знаниями.

Организационный капитал, это такой капитал который остается в организации навсегда, а человеческий капитал – это капитал который работник увольняясь, забирает с собой. Не предприятие, а люди владеют человеческим капиталом. Организации подвергаются серьезному риску потерять человеческий капитал, не успев перенять знания отдельных людей, сделать их общими, преобразовать их в организационный капитал. Организационный капитал отражает возможности предприятия, встроенные в его производственные и управленческие процессы.

Соответственно, материальные активы ККП обладают аналогичными свойствами, являясь частью организационных активов и входят в состав системы менеджмента. Система менеджмента – это система управления ресурсами для достижения бизнес – целей, которая включает в себя информационную систему предприятия (ИСП). ИСП представляет формализованную часть системы менеджмента предприятия в виде программного комплекса для обеспечения информацией процесса принятия решений. В частности, ИСП формализует управленческие бизнес-процессы предприятия, предполагает компьютерную подготовку персонала для работы с системой(развитие человеческих активов), обеспечивает адаптацию предприятия к изменяющемуся экономическому окружению и инновации в системе менеджмента.

Особенности инноваций на базе ИТ определяются характеристикой ИТ как технологии общего назначения, примером которой является электричество[1]. Технология общего назначения – это технология, которая не приносит повышения производительности и прибыли сама по себе, но зато стимулирует создание разнообразных технологий, которые, в свою очередь, обеспечивают повышение того и другого. Главная особенность технологии общего назначения в том, что она усиливает инновационные возможности предприятия. В рамках новых, более широких инновационных возможностей постепенно создаются новые прикладные технологии, которые действительно повышают производительность. Если рассматривать ИТ как технологию общего назначения, то она может участвовать в создании прикладных технологий как в производственных, так и в управленческих процессах.

На наш взгляд, основная роль ИТ в управленческих процессах предприятия состоит в формализации бизнес-процессов в ИСП. Соответственно, сотрудники предприятия (человеческие активы ИТ) разрабатывают бизнес-процессы в соответствии с целями функционирования предприятия, выбирают необходимое программное и техническое обеспечение (материальные активы ИТ), организуют внедрение, эксплуатацию и сопровождение ИСП. Можно определить понятие ККП как сочетание человеческого капитала в области ИТ и ИСП, которая является частью организационного капитала. Соответственно, учитывая роль ИТ как технологии общего назначения, формирование ККП возможно лишь при одновременных изменениях организационных активов (бизнес-процессов) и развитии человеческих активов в области ИТ.

Данное определение ККП объясняет наличие лага в измерении влияния ИТ на результаты работы предприятия и его стоимость. Внедрение ИСП всегда сопровождается процессом адаптации предприятия к новым условиям работы. Этот процесс включает изменение как самих технологий бизнес-процессов, так накопление знаний сотрудниками по работе с ними, что должно также сопровождаться соответствующей мотивацией. В первую очередь, это касается накопления знаний сотрудников по работе с управленческими бизнес-процессами предприятия, во вторую очередь – повышение компетенций сотрудников по сопровождению и эксплуатации ИСП.

Если же со временем эффект от эксплуатации ИСП не наступает, то это говорит об отсутствии согласованных изменений человеческого капитала, организационного капитала и ИТ. Соответственно ККП не формируется, а внедрение ИСП приводит лишь к материальным потерям. В рыночной экономике не всегда интеллектуальный капитал увеличивает стоимость предприятий. Многие предприятия разоряются, что фактически предполагает значение интеллектуального капитала с минусом в формуле стоимости предприятия. С точки зрения биржи это означает, что у инвесторов нет уверенности, что система управления предприятием способна сохранять и умножать существующую стоимость предприятия.

Вклад ККП в стоимость предприятия можно представить следующим образом. Человеческие активы в соответствии с бизнес – стратегией предприятия проектирует бизнес-процессы и их реализацию в ИСП (организационный актив ИТ). Если в результате изменений происходит увеличение организа-

ционного капитала, то это приводит к увеличению рыночного капитала. Увеличение рыночного капитала приводит к росту стоимости предприятия (капитализации). Существуют зарубежные исследования, подтверждающие данные зависимости, результаты одного из них представлены на рис. 1 [7].

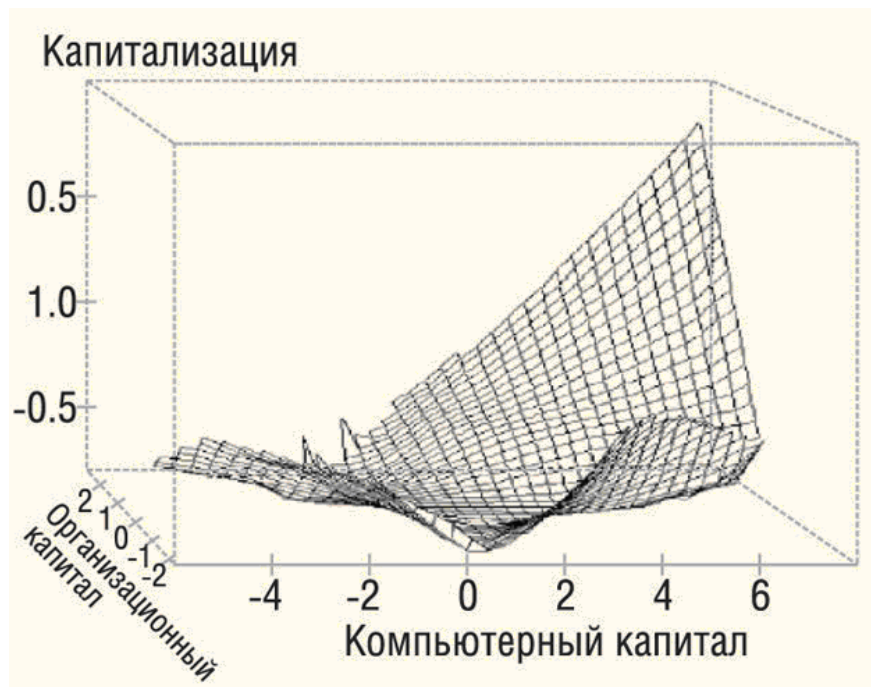


Рис. 1. Взаимосвязь капитализации компании с компьютерным и организационным капиталами

В процессе исследования выявилась существенная корреляция, как между составляющими организационного капитала, так и между организационным капиталом и ККП. Поэтому построение регрессионных моделей производилось в относительных величинах. По мнению авторов статьи [7], полученные результаты подтверждают правильность рассмотрения ИТ как технологии общего назначения. В соответствии с данным подходом ИТ создают не столько ценность как таковую, сколько определенный потенциал для создания ценности.

Основная роль ИТ на предприятии состоит в обеспечении инноваций как технологии общего назначения. Рассмотрим пирамиду инноваций Гэри Хэмела, профессора стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса (рис. 2) [8]. В данном случае предполагается, что затраты предприятия включают в себя трансформационные (производственные) издержки, связанные с реализацией технологии (т. е. преобразованием материалов или

информации с помощью труда в продукт или услугу), и транзакционные издержки, связанные с взаимоотношениями людей и неполнотой информации(затраты на устранение неопределенности, связанной с выбором на рынке или устранением внутренних проблем). Основная инновационная роль ИТ в настоящее время в Беларуси связана с сокращением этих затрат.

Продуктовые инновации предполагают использование ИТ для созданию продуктов на основе ключевых компетенций. Под ключевыми компетенциями в данном случае понимается такое сочетание технологий, процессов и знаний, которые определяют отличительные особенности продукта компании и практически невозпроизводимы ее конкурентами.

Примеры стратегических инноваций по созданию новых бизнес–моделей можно наблюдать в банковской отрасли, а в качестве примера еретических управленческих идей инновации, в котором роль ИТ минимальна, приводится опыт компании Toyota.



Рис. 2. Пирамида инноваций Гэри Хэмела и роль ИТ

Из пирамиды инноваций Гэри Хэмела следует, что основная инновационная роль ИТ на предприятии состоит в операционных и продуктовых инновациях. Поэтому невысокий уровень развития ИТ на большинстве белорусских предприятий объясняется отсутствием потребностей в данных типах инноваций. Если благодаря экономическому окружению возникают потребности в операционных и продуктовых инновациях, то возникает потребность и в ИТ. Соответственно, при внедрении ИТ это может приводить к формированию ККП, который обеспечивает адаптацию системы менеджмента к экономическому окружению, реализацию инноваций для повышения конкурентоспособности на определенном этапе развития экономики. Этот процесс можно представить, на наш взгляд, следующими этапами развития человеческих активов, организационных активов и ИТ, формирующих ККП (см. табл.).

Таблица

Этапы развития экономики и ККП

Экономика	Ранняя индустриальная экономика	Индустриальная экономика (рынок производителя)	Развитая индустриальная экономика (рынок покупателя)	Экономика знаний
Основной фактор конкуренции	Стоимость сырья	Качество и свойство продукта	Знания о клиентах	Создание инновационных продуктов и технологий
Стратегический ресурс	Сырье	Финансовый капитал	Человеческий капитал	Интеллектуальный капитал
Основной источник прибыли	Управление финансами	Управление качеством(QM)	Управление отношениями с клиентами(CRM)	Управление знаниями
Система менеджмента	Финансово-ориентированная	Процессно-ориентированная	Маркетинг-менеджмент	Менеджмент знаний
Способ управления	На основе контроля	На основе долгосрочного планирования	Предвидение и планирование изменений	Гибкое реагирование на изменения рынка
Способ организации работ	Функция (индивидуальные задания)	Процесс	Проект	Управленческие системы
Способ организации человеческих активов	Отдельные работники	Командная работа	Команда проекта	Сообщества производителей и потребителей
Способ организации бизнес-процессов	Бизнес-процессы уровня подразделений.	Бизнес-процессы уровня предприятий	Бизнес-процессы уровня нескольких предприятий	Бизнес-процессы на основе знаний
Основная роль ИТ в бизнесе	Обслуживающая инфраструктура	Инфраструктура, без которой бизнес не может существовать	Инфраструктура, обеспечивающая возможность получения конкурентных преимуществ	Технология общего назначения, создающая условия для инноваций
Материальный актив ККП(ИСП)	Локальная, комплексная ИСП	ИСП BPMS, MRP, MRPII, ERP	ИСП CRM, SCM, ERP II	ИСП управления знаниями
Основной тип инноваций на основе ККП	Операционные инновации в управлении процессом производства	Операционные инновации в согласовании действий подразделений	Операционные инновации в согласовании действий с внешними агентами	Продуктовые инновации и новые компетенции по их разработке

Для формирования ККП существует период адаптации человеческих активов и бизнес-процессов в ИСП(материальный актив ККП), в течение которого предприятие приспосабливается к новым технологиям. Проведенные исследо-

вания показывают, что данный период продолжается от трех до пяти лет [9] и только после этого начинает сказываться накопленный эффект от инвестиций. Данный эффект проявляется прежде всего в увеличении стоимости предприятия. Например, эксплуатация корпоративной информационной системы класса ERP увеличивает стоимость предприятия на 10–15% [10].

Понятие ККП позволяет объяснить многие проблемы применения ИТ на практике, основными из которых являются:

- существование большого количества неудачных проектов внедрения ИСП на предприятиях;
- отсутствие прозрачных методик расчета эффекта от ИСП.

Неудачные проекты связаны с отсутствием изменений в человеческом и организационном капитале, без которых невозможно получить положительных результатов от применения ИТ. Соответственно само понятие ИТ – проект не является корректным, так как происходят изменения прежде всего в способах ведения бизнеса предприятия, а ИТ выполняют роль технологии обеспечения инноваций. Поэтому стоит говорить об организационных (инфраструктурных) проектах с ИТ-составляющей. В этом контексте основной целью таких проектов должна быть адаптация бизнес-процессов к изменениям в экономическом окружении, создание ИСП для обеспечения гибкости и скорости реакции на изменения, развитие соответствующих компетенций у персонала.

Предприятие не может оставаться стабильным в условиях рыночной экономики, если оно не будет меняться. Основные изменения должны быть направлены на учет следующих факторов:

- удовлетворение постоянно меняющихся требований потребителей к продукции;
- обеспечение победы в конкурентной борьбе;
- первоочередное совершенствование бизнес-процессов, ориентированных на ожидания клиентов.

Таким образом, главным является экономическая оценка факторов, которые определяют конкурентные возможности предприятия, а затем необходимо оценить как ИСП может помочь их реализовать. При этом если на первых двух этапах развития экономики и соответствующих ИСП (см. табл.) основную роль играет сам факт применения ИТ для бизнес-процессов (автоматизация в широком смысле слова), то на следующих двух этапах – применения ИТ в наполнении бизнеса (знания о клиентах, инновационные продукты и услуги). На первый план выдвигается новая корпоративная культура – умение эффективно использовать ИТ в инновационном развитии предприятия. Именно инновационное совершенствование продуктов и услуг основного бизнеса, системы менеджмента за счет использования человеческих активов становится приоритетной деятельностью на предприятии.

Для реализации данной деятельности основные изменения должны касаться в первую очередь сотрудников предприятия. Они должны научиться конкурировать иначе, чем привыкли, должны четко представлять формулу конкуренции для своего предприятия, обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Для этого на предприятиях должна быть сформирована BI (Business intelligence) – служба для проведения аналитической работы в области обеспечения конкурен-

тоспособности предприятия. Сотрудники этой службы с одной стороны должны хорошо знать формулу конкуренции своего предприятия и факторы ее формирующие, а с другой стороны должны уметь применять соответствующие ИТ для ее анализа и прогнозирования.

Для этой работы не подходят сотрудники службы сопровождения ИСП, так как это специалисты по обеспечению работоспособности технического оборудования и программного обеспечения, имеющие техническое образование. В настоящее время в странах СНГ практически отсутствуют бизнес – аналитики в области обеспечения максимизации стоимости предприятия, обеспечения длительного конкурентного преимущества.

Дальнейшее развитие исследований, связанных с ролью ККП в обеспечении инноваций на предприятии, зависит от возможности получения достоверной статистики по его измерению. При проведении исследований в России в качестве оценки величины ККП был использован показатель эксплуатационных расходов на ИТ [11]. Данный показатель связан с материальным активом ККП (см. табл.) и учитывает человеческие активы в области сопровождения ИСП. Но главную роль в ККП играют, на наш взгляд, человеческие активы, работающие с ИСП в качестве пользователей и реализующие основные функции по управлению предприятием. Если представить нулевую компьютерную грамотность пользователей ИСП, то в этом случае можно говорить об отрицательном значении ККП.

Таким образом, для оценки значения ККП необходимо дать экономическую оценку знаний пользователей в области ИТ (нематериальные активы КПП) на предприятии. Именно с экономической оценкой знаний связывал экономическую оценку роли ИТ Пол Страсманн [12]. В этом контексте адаптация бизнес-процессов к изменениям в экономическом окружении, создание ИСП для обеспечения гибкости и скорости реакции на изменения, развитие соответствующих компетенций у персонала можно рассматривать как накопление знаний, экономическая оценка которых определяет значение нематериальных активов в дополнении к существующим оценкам материальных активов КПП.

Проведенный в данной статье анализ содержания понятия ККП и его развитие позволяет сделать следующие выводы.

1. ККП формируется как сочетание человеческого и организационного капитала на основе активов, непосредственно связанных с ИТ.

2. Человеческие активы в области ИТ(нематериальные активы ККП) формируют бизнес-процессы предприятия, для реализации которых создают ИСП. ИСП является формализованной частью системы менеджмента предприятия и материальным активом ККП.

3. После создания ИСП существуют период адаптации предприятия к новым технологиям работы, в процессе которого происходит формирование ККП и соответствующее увеличение стоимости предприятия. Если изменения в человеческих и материальных активах не согласованы, то формирование ККП не происходит, а произведенные затраты приводят к уменьшению стоимости интеллектуального капитала.

4. Процесс эволюционного развития ККП может нарушаться в связи с развитием экономики, соответствующим изменением системы менеджмента и

необходимости перехода к новому типу ИСП, после чего происходит процесс формирования ККП на новом технологическом уровне.

5. Формирование ККП происходит в течение нескольких лет, для определения его значения необходима разработка подходов для экономической оценки знаний. По данным некоторых исследований для ИСП класса ERP ККП формируется от трех до пяти лет и приводит к увеличению стоимости предприятия на 10–15%.

Литература

1. **David, P.** The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective to the Modern Productivity Paradox // *American Economic Review*. 1990. V. 80. № 2. Pp. 355–361.

2. **Brynjofsson, E.** Intangible Assets: Computers and Organisation Capital / E. Brynjofsson, L. Hitt, S. Yang // *Brookings Papers on Economic Activity*. 2002. № 1. Pp. 137–198.

3. **Лугачев, М. И.** Эффективность ИТ и институциональная среда российской фирмы: проблемы эмпирического анализа : материалы конференции «Инновационное развитие экономики России: институциональная среда» / М. И. Лугачев, К. Г. Скрипкин. – М. : Макс-Пресс, 2011. – Т. 4. – С. 287–298.

4. **Milgrom, P.** The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization / P. Milgrom, Roberts J. – *American Economic Review*. 1990. – V. 80. – № 3. – P. 511–528.

5. **Bresnahan, T.** Prospects for the Information-Technology-Led Productivity Surge // *Innovation Policy and the Economy*. 2002. – V. 2. – P. 135–161.

6. **Гулин, В. Н.** Эволюция информационной культуры предприятия. Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы IV международной научно-практической конференции, 15–30 марта 2012 г., Минск / Бел. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий / редкол.: В. В. Апаносович (гл. ред.) и др. – Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2012. – С. 97–107.

7. **Зимин, К. В.** Влияние информационных технологий на производительность российского предприятия : методология эмпирического исследования / К. В. Зимин, А. В. Маркин, К. Г. Скрипкин // *БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА*. НИУ ВШЭ. М. – 2012. – № 1(19). – С. 40–48.

8. **Зеленков, Ю. А.** Искусство бега по граблям. Стратегическое управление ИТ в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / Юрий Александрович Зеленков. – М. – 2013. – 139 с. – Режим доступа: <http://www.globalcio.ru/news/2616>. – Дата доступа: 01.12.2013.

9. **Савельев, И. В.** Модель принятия решения о внедрении ERP-системы на предприятии [Электронный ресурс] : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М. МЭСИ. – 2013. – Режим доступа: <http://www.mesi.ru/>

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОС СЕКТОРА ИЗРАИЛЯ

Давидов Пинхас Годович

Белорусский государственный университет

Уровень экономического, политического и социального развития любого государства во многом определяется результатами деятельности государственных органов. Именно сотрудники государственных органов участвуют в разработке общенациональных целей и приоритетов, формировании и реализации различных аспектов государственной политики. В связи с этим повышение эффективности профессиональной деятельности государственных служащих является одним из важнейших направлений реформы государственной службы. Поэтому усиление мотивации сотрудников считается одной из трех «главных задач» управления государственного сектора [2, с. 13]. Эксперты управления человеческими ресурсами в постоянном поиске путей мотивации работников к повышению производительности. Основным инструментом повышения уровня производительности является материальное поощрение, которое становится дополнительной частью заработной платы [2].

В конце 60-х годов государственным решением был определен порядок начисления поощрительных выплат работникам госаппарата. Премия является прибавкой к регулярной зарплате и назначается служащим, производительность труда которых превышает по тем или иным параметрам установленную норму. Ответственным органом за реализацию метода стала Комиссия гражданской службы при канцелярии премьер министра Израиля. В 2011 г. приблизительно среди 60 000 государственных служащих были премированы 35 000 человек, и общая сумма государственных премий составила около 400 000 000 шекелей, а среднемесячная премия одному работнику приблизительно равнялась 1000 шекелей [6]. В 2012 г. средняя продуктивность труда государственных служащих, получавших премии, составила 169% – что значительно превышает максимальный размер производительности, установленный государством. Объем работы некоторых правительственных подразделений более чем в 2 раза превышает установленную норму. К примеру, до 240% – Управление налогообложения и до 290% – Управление налогового контроля.

Действительно ли столь эффективна работа израильского правительства, что производительность труда служащих некоторых его подразделений может достигать почти до 300%?

С 2001 г. в Университете Хайфы в сотрудничестве с Университетом имени Бен-Гуриона публикует исследования о позиции граждан по отношению к функционированию государственного сектора Израиля и удовлетворенностью услугами госучреждений. В целом, результаты на 2012 г. указывают на снижение производительности государственных структур Израиля – заметно снижение в большей части индексов. Результаты сравниваются с результатами прошлых лет с целью выявления тенденций. В 2012 г. произошло снижение уровня удовлетворенности граждан Израиля полученными государственными услугами. Средний уровень удовлетворенности был 2,97 (по шкале от 1 – «очень

недоволен» до 5 – «очень доволен») со стандартным отклонением 0,55 [5, с. 9]. Это ниже среднего показателя за период с 2001 по 2012 (3.08). Годовой показатель за 2012 г. продолжает тенденцию понижения уровня удовлетворенности граждан, которая началась в 2009–2010 гг. Кроме того исследование показало [5, с. 48] что показатель престижа и репутации госсектора находится в тенденции понижения.

Причина перевыполнения нормы не в столь высокой производительности службы израильского правительства, а в самой норме, установленной государством, которая является настолько низкой, что сама собой свидетельствует изначальную низкую производительность труда правительственных служащих. Это, в свою очередь и систему премирования превращает в абсолютный фарс.

Проще говоря – в конце 60-х годов израильское правительство установило размер поощрительных выплат, который оставался неизменным. Большинство из положенных норм производительности, согласно которым сотрудники имеют право на получение премиальных выплат, не пересматривались в течение многих десятилетий. 48% из способов измерения продуктивности деятельности государственных министерств и ведомств видоизменились более чем за десятилетие [6]. Система начисления премиальных, например, для отдела подоходного налога министерства экономики была выработана в 1985 г. – и не пересматривалась с этого времени. Принцип премирования сотрудников в отделе контроля налогообложения действует с 1998 г. Действительно, работа сотрудников секретариата Налогового управления измеряется количеством заседаний, в которых они участвуют, количеством страниц, которые они печатают, и количеством входящей почты, которую они обрабатывают. То есть, государство начислением премиальных побуждает секретариат этого управления напечатать больше страниц. В такой тонкой сфере как сбор налогов, заработная плата налогового инспектора возрастает посредством премиальных пропорционально деятельности, количественно исчисляемой. Размер премии определяется количеством обращений к сотруднику, количеством рассмотренных ими банковских счетов, количеством выданных оплаченных свидетельств. Всякая связь между этим исчислением и качественной работой Налогового управления по выявлению всех возможностей налогообложения, является чисто случайной. Подавляющее большинство госслужащих получают премиальные, и по понятным причинам – установленная норма производительности настолько низкая, что эффективность их деятельности, конечно же, зашкаливает, поэтому они в любом случае достигают премиального потолка. Таким образом, премия утратила свое значение как инструмент стимулирования и превратилась в регулярную надбавку к заработной плате. По этой причине любая попытка ввести изменения в систему премирования провоцирует настоящую войну с профсоюзами госслужащих, и мы видим, что такое положение вещей на самом деле усредняет, минимизирует возможную высокую заработную плату отдельных работников. В результате годовые премиальные суммой в 450 млн шекелей, выплаченные госслужащим, стали совершенно пустой инвестицией. Вместо того чтобы служить инструментом управления к стимулированию и повышению производительности труда, это инвестиция всего лишь автоматически повысила заработную плату, и ничего

более. К чести государственной власти, было признано невозможным более поддерживать такое состояние дел.

В последние два года государство занято установлением порядка в системе премирования. Для этой цели создано специальное подразделение в составе Управления заработным фондом. Этот инженерный блок занимается системой начисления финансовых поощрений в соответствии с реальной производительностью и эффективностью труда. В настоящее время система нацелена в первую очередь на проверку существующих методов премирования, вместе с этим, на их модернизацию. Вместо измерения занятости в делопроизводстве, а именно этот фактор на сегодняшний день базисный для определения размера премии, целью ставится вычисление результативности деятельности, оценка той ее значимости, которая реально сказывается на работе правительственного блока. Для этого уточняется сочетание всех факторов производительности, устанавливается связь между измеряемыми объемами производительности и планами работы – и, в конце концов, практическое внедрение программ в работу государственных учреждений, начинает приносить реальные плоды. Также устанавливаются показатели качества, в единстве с этим учитываются результаты опросов общественного мнения о работе правительственных подразделений, оказывающих услуги населению. Так, опыт дифференциации системы премирования, позволяет также идентифицировать производительность каждого отдельного работника.

Цель состоит в том, чтобы выявить именно те показатели, в соответствие с которыми поощрительные выплаты будут отныне фактически стимулировать прирост производительности. Эта система используется в качестве инструмента управления, который позволяет наиболее полно реализовать себя в работе как индивидууму, так и рабочей группе. Также система позволяет отслеживать разделение труда и выполнение своих полномочий между всеми работниками и руководителями на всех уровнях.

Процесс совершенствования премиальных систем в Израиле только начинается, и проблем на этом этапе избежать почти невозможно. Одной из таких проблем является устаревание индексов стимулирования в процессе модернизации процессов, их автоматизации и компьютеризации. Не стоит забывать, что существует упорное сопротивление профсоюзов госслужащих, которые усматривают в обновлении системы премирования прямую угрозу размеру их зарплаты. Нерешенной также остается проблема стимулирования ответственных должностных лиц – налоговых инспекторов, сотрудников полиции, тюремных служб, учителей, врачей. Государство воздерживается, к примеру, от стимулирования работы следователей полиции в соответствии с количеством дел, которые они ведут. Это могло бы повлечь, конечно, к необоснованному росту количества открытых уголовных дел или к поспешному их закрытию путем необоснованных арестов и обвинительных заключений. Однако, несмотря на проблематичность этого вопроса нужно проанализировать аспекты возможного стимулирования следователей полиции, основываясь на объективных и субъективных факторах их деятельности.

Проблем много и их последовательное решение, которое начало израильское правительство в последние годы является и государственной и гражданской задачей.

Литература

1. **Hadad, Y.** Work Study: Engineering Methods and Performance Assessment (in Hebrew) / Y. Hadad. – Raanana : The Open University, 2011. – Vol. 4. – 630 p.
2. **Lowler, E.** Pay and Organization Effectiveness : A Psychological View / E. Lowler. – New York : McGraw-Hill, 1971. – 352 p.
3. **Rainey, Hal G.** Understanding and Managing Public Organizations / Hal G. Rainey. – 4th ed. – Jossey-Bass, 2009. – 544 p.
4. **Reem, Y.** Motivating Public Sector Employees / Y. Reem. – Hertie School of Governance. – Working Papers. – 2011. – N 60.
5. **Vigoda-Gadot, E.** The Performance of the Israeli Public Sector : A Citizens survey and National Assessment (2012) (in Hebrew) / E. Vigoda-Gadot, S. Mizrahi. – The University of Haifa, 2012. – 64 p.
6. **Арлосоров, М.** Низкие цели и чрезмерные бонусы / М. Арлосоров // The Marker. – 2013. – 24 дек. [Электронный ресурс – иврит]. – Режим доступа: <http://www.themarker.com/news/1.2198970>. – Дата доступа: 24.12.2013.

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ГУО «АКАДЕМИЯ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

Дзюба Ирина Александровна

Академия последипломного образования

Задачи по повышению качества и обновлению содержания современного образования требуют от педагогов знания тенденций инновационных изменений в системе современного образования, отличий традиционной, развивающей и личносно-ориентированной систем обучения; владения современными информационными технологиями, понимания сущности педагогической технологии; знания интерактивных форм и методов обучения, критериев технологичности; владения технологиями целеполагания, проектирования, диагностирования, проектирования оптимальной авторской методической системы, развитых дидактических, рефлексивных, проектировочных, диагностических умений; умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективность применяемых педагогических технологий и собственной педагогической деятельности в целом.

Современная экономическая и социокультурная ситуация, тенденции развития образования, его модернизация с учетом новейших информационных и образовательных технологий на основе потребностей государства и социума обуславливают необходимость трансформации всей системы дополнительного педагогического образования Республики Беларусь и оптимизацию деятельности Академии последипломного образования, как ведущего учреждения дополнительного образования взрослых по профилю «Педагогика», в частности.

Факторами, влияющими на эффективность функционирования системы дополнительного педагогического образования Республики Беларусь являются:

– высокая динамичность внешней среды и необходимость адаптации системы образования к этим изменениям;

- постоянное усложнение профессиональной педагогической деятельности;
- повышение значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам обучения и управления);
- недостаточная эффективность традиционных форм повышения квалификации, общения, кооперации, обмена опытом.

При этом все более очевидным становится противоречие между высоким темпом изменений образовательных потребностей педагогов и нормативными и финансовыми основаниями повышения квалификации.

Средства, выделяемые на повышение квалификации, к сожалению, иногда рассматриваются как затраты, а не как инвестиции. Эта статья часто имеет низкий приоритет в организационных планах и бюджете учреждений образования, финансирование замораживается и ограничивается. Следует законодательно закрепить периодичность повышения квалификации педагогических работников не реже 1 раза в 3 года, внося соответствующие изменения в п. 46 Положения о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов (утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15.07.2011 № 954).

До настоящего времени не определен статус в повышении квалификации мероприятий межкурсового периода. Являясь необходимой составной частью непрерывного профессионального развития стажировочные модули, семинары и конференции, в том числе международного и республиканского уровня, формально не засчитываются участникам как форма повышения квалификации. Кроме того, необходимо нормативно закрепить возможность оплаты (например, путем включения в нагрузку кафедр или по договорам подряда) лекторско-тьюторского состава, привлекаемого к участию в отдельных бюджетных межкурсовых мероприятиях (включенных в годовой план, проводимых по заданию Министерства образования).

Объективно сложившаяся после принятия Кодекса Республики Беларусь «неполнота» и «неактуализированность» нормативной правовой базы особенно остро сказывается на деятельности учреждений дополнительного образования взрослых (в частности, применение нормативов, разработанных для учреждений высшего образования не всегда возможно, а принятие «специализированных» документов затягивается на этапах согласования и утверждения).

ГУО «Академия последипломного образования» неоднократно отмечалась недоработанность нормативной правовой и финансовой основы, учитывающей специфику деятельности системы дополнительного педагогического образования. В течение 2011–2013 гг. в отдел повышения квалификации и переподготовки кадров Министерства образования Республики Беларусь вносились предложения по корректировке и принятию ряда документов, в частности предложения по результатам мониторинга Кодекса Республики Беларусь об образовании и нормативных правовых актов, принятых в целях его реализации (Инструкция о порядке подготовки и выпуска учебных изданий и их использования, Положение о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов, Положение об учреждении дополнительного образования взрослых и др.), проекты Правил проведения аттестации слушателей при освоении образовательных программ повышения квалификации,

Положения о реализации образовательных программ повышения квалификации в дистанционной форме, Положения о реализации образовательной программы стажировки руководящих работников и специалистов образования (кроме педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования) и т. д.

Не менее остро обозначилось сегодня и несоответствие между высокими профессиональными требованиями (знанием особенностей работы со взрослой аудиторией, необходимостью оперативного удовлетворения информационных запросов и профессиональных потребностей слушателей, высокая доля аудиторной нагрузки и т. д.) и условиями работы методических кадров и профессорско-преподавательского состава учреждений дополнительного образования взрослых (максимальная продолжительность трудового отпуска - 29 дней, ограниченный фонд материального стимулирования и пр.).

До настоящего времени сохраняются формальные нормативные ограничения, связанные с механическим перенесением на систему дополнительного педагогического образования норм планирования штатов и структуры учебной нагрузки высших учебных заведений (формы планирования бюджетных средств по сети, штатам и контингенту, форма 3.7 квартальной и годовой бухгалтерской отчетности, утв. постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 10.03.2010 г. № 22; приказ Министерства образования Республики Беларусь, определяющий примерные нормы времени для расчета объема учебной работы и др.).

Поэтому следует отдельным самостоятельным документом определить примерные нормы времени для расчета объема учебной работы в учреждениях дополнительного педагогического образования по аналогии с утвержденными для вузов приказом Министерства образования Республики Беларусь от 24.11.1999 г. № 699. Учитывая специфику реализации образовательных программ повышения квалификации (разнообразие контингента, компетентная аудитория), вариативность предлагаемых модулей (отсутствие повторяемости), высокий процент аудиторных занятий целесообразно предусмотреть определение численности профессорско-преподавательского состава в академии последипломного образования, институтах развития образования по крайней мере на 25 процентов выше норм, установленных для учреждений высшего образования, обеспечивающих подготовку специалистов данного профиля (изменения в главу 3 Положения об учреждении дополнительного образования взрослых, утв. постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 28.07.2011 г. № 198).

Для сохранения качества повышения квалификации при сокращении сроков очного обучения (Министерством образования в совет Министров передано предложение об уменьшении календарных сроков очного повышения квалификации до одной недели) необходимо (например, в Инструкции об общих требованиях порядке разработки и утверждения учебно-программной документации повышения квалификации) нормативно ввести понятие управляемой (контролируемой) самостоятельной работы слушателя при реализации образовательных программ повышения квалификации и определить ее долю. Это

особенно актуально для организации повышения квалификации в заочной (дистанционной) форме получения образования.

Отдельную группу составляют противоречия между требованиями, которые предъявляются к уровню педагогической и управленческой компетентности руководителей учреждений образования и фрагментарность реализации соответствующих образовательных программ в учреждениях дополнительного педагогического образования.

В этой связи требуется нормативное закрепление необходимости регулярного повышения квалификации в сфере профессионального педагогического менеджмента руководителей учреждений образования и кадрового резерва. Специальным приказом Министерства образования необходимо закрепить полномочия ГУО «Академия последиplomного образования» как ведущего учреждения в системе дополнительного педагогического образования на экспертизу учебно-программной документации и научно-методического обеспечения повышения квалификации руководителей учреждений образования, разработать и внедрить систему аттестации руководителей учреждений образования.

Эффективность реализации образовательных программ повышения квалификации в существующих условиях возможна только на основе внедрения инновационных образовательных методов и технологий. При оценке результативности их внедрения необходимо учитывать:

- масштабность внедрения (массовость, широту и глубину);
- степень системности и последовательности;
- соответствие существующему уровню развития информационно-образовательной среды;
- экономическую целесообразность.

В 2014 г. функционирование ГУО «Академия последиplomного образования» осуществляется в особых условиях. Прежде всего, это необходимость перестраивать деятельность в условиях оптимизации штатного состава (количество методистов и технического персонала уменьшено более чем на 20%). При этом перед системой дополнительного образования поставлены новые и весьма актуальные задачи, связанные с обеспечением аттестации педагогических кадров (кроме педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования) (соответствующая инструкция утверждена постановлением Совета Министров Республики Беларусь 22.08.2012 г. № 101).

При планировании и организации повышения квалификации педагогических кадров в ГУО «Академия последиplomного образования» в текущем году предусмотрено:

- сокращение календарных сроков очного обучения, увеличение доли мероприятий по повышению квалификации продолжительностью до 1 недели (2013 г. – 23 курсов (777 слушателей), 8% от общего количества мероприятий по повышению квалификации; 2014 г. – 147 курсов (3943 слушателя), 62% от общего количества мероприятий по повышению квалификации);
- увеличение интенсивности учебных занятий за счет использования второй половины учебного дня и самостоятельной работы слушателей с электронными образовательными ресурсами академии;

– модульная содержательная организация отдельных групп планируемых мероприятий с идентичной инвариантной частью и вариативными модулями, учитывающими специфику контингента слушателей (например, группа из 11 дистанционных повышений квалификации по представлению педагогического опыта для учителей различных предметов, воспитателей учреждений дошкольного образования и педагогов-психологов);

– расширение практики использования дистанционной формы обучения (2013 г. – 11 (291 слушатель), 4% от общего количества повышений квалификации; 2014 год – 30 (750 слушателей), 12% от общего количества повышений квалификации).

В 2014 г. у кафедры Академии значительно расширяют практику реализации образовательных программ групповой заочной стажировки руководящих работников и специалистов учреждений дошкольного, общего среднего, специального образования, дополнительного образования детей и молодежи, дополнительного образования взрослых.

Впервые в истории академии в 2014 г. планируется открытие на бюджетной основе переподготовки в заочной (дистанционной) форме получения образования по специальности 1-09 01 72 – «Менеджмент учреждений дошкольного, общего среднего образования, дополнительного образования детей и молодежи» (квалификация «Менеджер в сфере образования»).

В целях успешной реализации академией предусмотренных планом образовательных программ необходимо:

обеспечить надлежащий уровень подготовки и презентации учебных материалов, активно использовать современные технологические средства в процессе обучения;

совершенствовать организационно-методическое сопровождение образовательных модулей, реализуемых в дистанционной форме, в том числе за счет повышения квалификации сотрудников;

шире использовать возможности дифференциации распределения учебной нагрузки между кафедрами и отдельными преподавателями и адресного материального стимулирования;

реализовать комплекс мер по автоматизации организационно-методического сопровождения образовательных программ повышения квалификации и переподготовки в академии (подготовка, регистрация и хранение учебных программ, процедура регистрации и анкетирования слушателей, делопроизводство в деканатах и т. д.);

активно использовать доступные средства информирования широкой педагогической общественности об образовательных программах, реализуемых академией, осуществлять адресную электронную рассылку, подготовить соответствующие рекламные материалы.

Дополнительную информацию о примерных программах и условиях заочной стажировки, тематике повышений квалификации, сроках проведения курсовых мероприятий и наборов на переподготовку по педагогическим специальностям можно получить на официальном сайте ГУО «Академия последипломного образования» (<http://www.academy.edu.by>).

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Драгун Николай Павлович,
Довгялло Марина Васильевна**

Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого

Концепция бережливого мышления и производства – это одно из модных направлений развития менеджмента, отражающее те методологии организации производства, которые применяют западные фирмы в конкурентной борьбе с восточными компаниями. Системное изложение этой концепции в русском переводе книги Вумек и Джонса «Бережливое производство» появилось на русском языке только в 2004 г. Однако говорить, что эта концепция стала известна русскоязычным менеджерам в позапрошлом году, было бы абсолютно неверно.

Все дело в том, что эта концепция, как и множество других, наводнивших наш бизнес идей, таких, как «шесть сигм», «пять С», TQM (всеобщая система управления качеством), TPM (всеобщая система обеспечения деятельности производства), JIT (точно в срок), КАНБАН и других подобных, являются компонентами огромной цельной системы японского менеджмента Кайдзен (постоянные улучшения), основанной на идеях Деминга, Джурана, Фейгенбаума и их японских коллег Исикавы, Тагути и Сингу [1].

Реализация концепции возможна в двух вариантах: либо для получения разового результата, либо для постановки целей, позволяющих постоянно улучшать результаты по мере изменения ситуации и развития потребностей. В первом случае набор разовых мероприятий напоминает то, что делается при реинжиниринге бизнес-процессов в соответствии с методологией Хаммера. Во втором случае создание бережливого производства фактически означает освоение почти всех элементов KAIZEN.

Практически все успешные мировые производители, а также соперничающие с ними восточные и западные компании, работают сегодня, двигаясь по пути бережливого производства. Так как эта система заявила о себе устами Тойоты, наиболее яркие примеры реализации этой концепции можно найти именно в автомобильной промышленности. Прессинг мировых лидеров автомобилестроения заставляет переходить на эти принципы и российские компании, что автоматически распространяется и на белорусских поставщиков российских автомобилестроителей. Так, Северсталь-Авто, ЗМЗ, ГАЗ, ВАЗ и другие российские автомобильные фирмы требуют, чтобы детали и комплектующие поставлялись им только по принципу «точно в срок», что невозможно осуществить без бережливого производства[3].

Наиболее ярким примерам бережливого производства в Беларуси являются минское предприятие «Европейская станко-инжиниринговая компания». В качестве примера приведено конструкторское решение – обрабатывающие центры «ЕМАГ». Центр, занимающий площадь 7 м², выполняет полный цикл обработки, который раньше выполнялся несколькими станками, занимавшими площадь 80 м². Виброустойчивая станина увеличивает срок службы инструмента на 30%.

Минимизация перемещения детали в процессе обработки за счет применения вертикальной конструкции центра увеличивает производительность труда в 7 раз.

Также принцип бережливого производства на своем предприятии использует директор минского концерна «БИАЛ», производящего окна из ПВХ и алюминия. Внедрение системы БП на данном предприятии позволило резко поднять производительность труда. В 2008 г. за две смены собирали 90–150 окон. В 2009 г. на тех же производственных мощностях стабильно собирают за одну смену 130 окон. При росте среднего заработка рабочих почти в 2 раза затраты на оплату труда сборщиков снизились в 1,5 раза.

Философия БП формулируется в следующих тезисах.

1. Мы работаем на потребителя. Хотим выявить, что у нас плохо, и намерены это исправить. Готовы устранять явные и скрытые потери предприятия: перепроизводство продукции сверх заказов; излишние запасы на складах и в незавершенных изделиях; лишние трудовые действия в производственном процессе; лишние движения при выполнении технологических операций; брак продукции; ожидание работы; неоправданную транспортировку.

2. Внедрить на предприятии БП можно только с участием всего персонала, который необходимо обучать, вовлекать и правильно мотивировать.

3. Переход к бережливой организации производства не требует революционных идей и больших инвестиций. Необходимо навести элементарный порядок на предприятии. Квалифицированные проектировщики изначально формируют БП. По мере эксплуатации предприятия производственные и другие процессы теряют свою эффективность вследствие морального старения, изменения номенклатуры выпускаемой продукции и экономической конъюнктуры.

4. Бережливая организация финансовой деятельности требует отказаться от производства продукции, поглощающей прибыль, а также рационально использовать эффект масштаба производства и соотношения цены и спроса. Это обусловлено спецификой рыночной экономики. Во-первых, прибыль поглощают убыточные изделия, если убытки превышают условно-постоянные затраты, относимые на эти изделия. Во-вторых, спрос на изделие снизится при неоправданном росте цены, одновременно повысится его себестоимость в результате перераспределения условно-постоянных затрат.

5. БП требует изменения двух характеристик бизнеса, которые очень трудно поддаются переменам. Это менеджмент и ментальность. Качественные изменения менеджмента и ментальности должны обеспечить: командную работу менеджеров и исполнителей; интенсивный открытый обмен информацией; непрерывное совершенствование производственных и других процессов предприятия [2, с. 175].

Особо отмечается, что качественные характеристики менеджмента и ментальности очень трудно поддаются переменам. Например, японский менеджер остановит конвейер, если на операции не будет нужной сборочной единицы. Правила БП требуют выяснить, почему сборочной единицы нет, чтобы исключить подобную ситуацию в будущем. Кроме того, будущий возврат изделия на конвейер для комплектации не создает дополнительной ценности, следовательно, он противоречит принципам БП. Вероятность подобного решения со стороны белорусского менеджера проблематична[4].

Автор полагает необходимым внедрение бережливого производства в Республике Беларусь по причине его малозатратности и высокой эффективности как на примере иностранных компаний, так и на примере белорусских предприятий.

Расточительности и необоснованным издержкам в современном жестком конкурентном мире места нет. А применение управленческих механизмов, способных усовершенствовать организацию производства, увеличить производительность труда персонала, а также повысить качество производимой продукции и оказываемых услуг актуально как никогда.

Литература

1. **Воронин, А.** Бережливое производство / А. Воронин // Экономическая газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/lean_as_kaizen.shtml – Дата доступа: 19.02.2014.
2. **Имаи, М.** Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2001. – С. 102–176.
3. **Международный стандарт ОЕЕ** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.traectoria.ru/doc/standartISO.pdf>. – Дата доступа: 20.02.2014.
4. **Бережливое производство как элемент стратегии кайдзен** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logists.by/library/view/berezhlivoe-proizvodstvo-kak-element-strategii-kayden>. – Дата доступа: 20.02.2014.

ПРОБЛЕМАТИКА И АКТУАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ

Дятел Ольга Михайловна,

Борисов Павел Валентинович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Современная организация существует для достижения поставленных перед ней целей. Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающийся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе и каждого сотрудника. Следовательно, от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации.

Повышение профессионального уровня сотрудников, соответствие их современным требованиям развития общества, работа на опережение своих конкурентов, назначение наиболее успешных сотрудников на новую должность и создание кадрового резерва, повышение общей профессиональной культуры и квалификации сотрудников, – это функциональные обязанности службы по управлению персоналом, а также одна из управленческих задач.

Оценка персонала в той или иной форме необходима каждой компании, вне зависимости от сферы ее деятельности, числа работников или этапа развития. Начиная с оценки при отборе кандидатов на вакантную должность (важно четкое понимание сотрудником службы персонала, какого работника хотят видеть в

организации, какими качествами и навыками он (работник) должен обладать), заканчивая технологией центра оценки, поскольку любая оценочная процедура должна базироваться на принципах функциональности, объективности, валидности, транспарентности для всех работников компании. [1]

Можно ли в ходе проведения оценки персонала мотивировать сотрудников? Ответ однозначный – да. Особенно, если на входе в компанию задать высокую планку требований к профессионализму кандидата, отметить важность квалифицированности для реализации стратегически важных задач, а также стимулировать рост заявленного уровня компетентности сотрудника путем проведения регулярной оценки – примером служит метод «Assessment-center».

В данный момент на базе университета ведется активная работа в направлении разработки, внедрении и интерпретации результатов технологии оценки «Assessment-center».

Основная идея «Assessment-center» очень проста. Оцениваются действующие сотрудники организации или кандидаты на вакантные должностные позиции. Им предлагают выполнить задания (упражнения), соответствующие наиболее важным компонентам профессиональной деятельности или имитирующие важные ситуации профессиональной деятельности. За поведением участников при выполнении заданий наблюдают специально подготовленные оценщики (наблюдатели). По итогам наблюдения делаются выводы о том, насколько поведение участников соответствует требованиям профессиональной деятельности. Речь идет именно о поведении, а не о профессиональных знаниях. Профессиональные знания еще надо уметь использовать при решении практических задач и иногда они могут быть «мертвым грузом», не реализованным в практической деятельности. Предмет оценки в «Assessment-center» – сформированность у участников требуемого рабочего поведения.

Кроме того, в ходе упражнений «Assessment-center» участники получают важную информацию, во-первых, о себе самих и, во-вторых, о требованиях, предъявляемых к деятельности сотрудников организации в конкретной должностной позиции. Заинтересованность участников в получении такой информации позволяет рассматривать и строить технологию «Assessment-center» как партнерский процесс, дающий полезный результат и для работодателей и для участников оценки. По существу, участники «Assessment-center» бесплатно получают весьма дорогостоящую услугу, позволяющую им дополнительно сориентироваться в своих карьерных перспективах и получить дополнительный шанс для профессионального успеха.

Наконец, в рамках оценочного центра участники активно вовлекаются в многостороннюю коммуникацию, ориентированную на полноценное, детальное, внимательное совместное обсуждение их успехов, сильных и слабых сторон с опорой на реальные факты поведения в выполненных ими упражнениях [2].

Основные задачи проведения оценки в организации формируются исходя из потребностей развития компании.

Одной из таких задач является разработка ясной и прозрачной модели компетенций для всех работников, которые станут эталонными в рамках организации. Специалистам службы персонала важно устанавливать понятные критерии, с помощью которых можно будет определять степень соответствия

профессиональных и личностных качеств реального работника к «идеальному» на всех этапах его работы.

В результате чего ожидаем ряд преимуществ:

- построение системы обучения персонала;
- возможность оценить эффективность обучения;
- анализ и прогнозирование успешности работника;
- выстраивание эффективной работы с кадровым резервом путем демонстрации зоны развития базовых и формирования управленческих компетенций;
- прозрачность и объективность системы оценки.

Как правило, под перспективным сотрудником мы понимаем сотрудника, демонстрирующего высокие результаты работы и обладающего высокой степенью обучаемости. Это проявляется следующим образом:

- стремление обрести новый опыт;
- стремление получать обратную связь и осмысливать свои действия (рефлексия);
- фиксация опыта (умение делать выводы на будущее);
- наличие четкого представления о своем результате («образ» результата).

Для многих современных компаний стал неприемлем вариант работы сотрудника, эффективного в своем нынешнем качестве, но не обладающего потенциалом для работы на более высоких позициях. В связи с этим встает вопрос об определении потребности в повышении профессионального развития персонала и определении уровня возможных затрат на обучение.

Исходя из понятия оценки персонала важно определять соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников по отношению к задачам стратегического развития компании.

При выявлении «пробелов» в профессионализме работника руководителю важно решить – готов ли он и дальше сотрудничать с конкретным работником. В случае утвердительного ответа, важно совместно выработать стратегию повышения его профессиональной квалификации, учитывая возможности как корпоративного (внутреннего либо внешнего), так и самостоятельного обучения [3].

Таким образом, оценка персонала позволяет:

- выявить основной «разрыв» в компетенциях сотрудников между настоящим и требуемым уровнями работы;
- выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть;
- определить направление, цели и средства развития.

Поддержание у сотрудников чувства справедливости и желания повышать трудовую мотивацию – одна из актуальных задач проведения оценки. Результативность труда каждого работника направлена на определение уровня эффективности выполнения его работы. Она характеризуется способностью оказывать непосредственное влияние на деятельность в подразделении организации. Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом. Оценка результативности труда персонала преследует следующие цели:

- повышение эффективности работы персонала;

- назначение адекватного вознаграждения за работу;
- принятие решения, связанного с трудовой карьерой сотрудника.

В практике работы многих предприятий проблема адекватной и точной оценки труда отдельного сотрудника до сих пор остается нерешенной. Это означает, что модели трудовых отношений и управления человеческим фактором должны быть серьезно реформированы в направлении лучшего (на порядок) использования творческих способностей человека. Возможным решением в данной ситуации может быть разработка грейдовой системы оценки должностей и результатов труда, системы показателей KPI и автоматизация данного процесса.

В мире, в котором постоянно перемещается более семи миллиардов человек, невозможно без автоматизации. В нашем случае автоматизации в области управления персоналом. Во-первых, это ведет к оптимизации ресурсов, в том числе и временных, во-вторых, это ведет к экономической эффективности, что является немаловажным критерием.

В связи с этим является актуальным вопрос разработки программного обеспечения для интерпретации результатов технологии оценки персонала, которая будет позволять не только при заданных параметрах находить пути оптимального решения в области оценки персонала, но и проводить анализ полученных данных. Также не стоит забывать, что никогда нельзя автоматизировать процедуру раз и навсегда.

Исходя из современных реалий, готовое программное обеспечение должно иметь дружелюбный интерфейс, не требующее затрат на обучение сотрудников по его использованию, интеграцию с информационной инфраструктурой, поддержку нескольких типов оценочных процедур, гибкость настройки и наличие настраиваемых отчетов.

В стремлении добиться лучших результатов в работе с персоналом, не обойтись без эффективного использования обратной связи по результатам оценки. Обратная связь – это донесение информации руководителем до подчиненного о том, как оценивается его работа, делается акцент на его достоинствах и конструктивной критике недостатков, поскольку оценка персонала это всегда диалог, в котором обе стороны могут услышать мнение друг о друге, как о позитивных, так и негативных моментах работы, способных мотивировать на достижение результата.

Ожидаемый результат обратной связи:

- улучшение взаимоотношения сотрудника и руководителя;
- повышение авторитета руководителя, оценки его лидерских качеств подчиненными;
- четкое осознание работниками результатов своей деятельности (успехов и просчетов), а также понимание, какие ошибки нужно исправлять;
- рост мотивированности сотрудников.

Выбор метода оценки персонала для каждой конкретной компании является уникальной задачей, решить которую может только руководитель самой организации. Прозрачные карьерные перспективы все чаще интересуют сотрудников значительно больше премий. Это вынуждает компании разрабатывать хитрые схемы карьерного роста.

Таким образом, можно сделать вывод, оценка персонала не преследует всего одну известную цель – выявление «саботажников» в организации и их последующее увольнение, а призвана способствовать решению управленческих задач: эффективному достижению стратегических целей организации и росту ее прибыли.

Литература

1. **Рутицкая, В.** Оценка персонала торговой сети // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 6. – С. 64.
2. **Кляйнманн, М.** «Assessment-center». – 2004. – С. 128.
3. **Варламова, Е. П.** Роль оценки персонала в решении управленческих задач // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 8 – С. 18.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Егоров Иван Владимирович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В качестве психологического обеспечения развития потенциала человеческих ресурсов преуспевающих компаний, можно заметить, что много внимания уделяется развитию персонала методом проведения всевозможных тренингов.

Тренинг, в качестве психологического аспекта развития бизнеса, есть многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации, с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека [1].

Чтобы спланировать обучение в компании, заказать проведение курса, составить перечень тренингов, нужно иметь какой-то набор видов тренинга, их классификацию. Руководство компаний и менеджеры по персоналу обычно делят тренинги так, как удобнее для работы, и не ищут строгой классификации. В зависимости от задач «удобнее» бывает по-разному. Назовем некоторые варианты того, как выделяют виды тренингов в организациях.

Тематика. Это распространенный способ разделять тренинги. Распространенные темы тренингов: вводный (ориентационный) тренинг, техника продаж, ведение переговоров, навыки презентации, работа с клиентами, принятие управленческих решений и т. д. Разделяя тренинги по темам, можно четко определить предметную область работы. Однако для организации и проведения эффективного тренинга выбрать тему недостаточно. Нужно точно знать, для кого проводится обучение.

Участники. Типичное разделение участников – по их положению в организации: рядовые сотрудники, линейные менеджеры (супервайзеры), менеджеры среднего звена, высшее руководство. Соответственно разделяются и тренинги. Это деление дополняет тематическое. В результате получаем такое описание

тренинга: курс техники продаж для торговых представителей или тренинг по ведению переговоров менеджеров.

Уровни проблем. Следующий подход к делению тренингов встречается гораздо реже двух предыдущих. Он состоит в том, чтобы выделить уровень проблем, потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг.

Индивидуальный уровень относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки, например навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и т. д.

Системный уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны с взаимодействием внутри компании, например управление конфликтами, решение проблем и т. д.

Стратегический уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде, например развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

Тематика тренингов связана с уровнем проблем, который определяется потребностями организации

Связь между тематикой тренингов, должностным уровнем участников и характером потребностей организации не всегда однозначна. В качестве отправного момента выступают потребности организации. Если их не учесть, происходят типичные ошибки.

При одной и той же тематике тренинга его уровень может быть разным в зависимости от особенностей организации. Для одной компании тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче оснастить персонал навыками общения с посетителями, в то время как для другой задача тренинга состоит в том, чтобы осознать общие стратегические ориентиры компании, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание; соответственно уровень тренинга в одном случае будет индивидуальным, в другом – стратегическим.

Итак, вид тренинга подбирается исходя из следующих параметров:

- ✓ Участники
- ✓ Тематика
- ✓ Уровень проблем в организации.

Точный выбор вида и уровня тренинга – залог его успеха.

Есть масса бизнес-тренингов. Одним из самых популярных является ролевая игра. Ролевая игра основана на разыгрывании условной роли. Исполнение роли дает участникам возможность:

- ✓ исследовать свое «естественное», то есть привычное, поведение;
- ✓ выйти за рамки привычных поведенческих шаблонов;
- ✓ освоить действия, необходимые на рабочем месте.

В корпоративном тренинге условность обычно приближена к реальности: сюжет и роли берутся из непосредственного рабочего окружения. (К числу

типичных относятся роли менеджера, сотрудника, клиента, секретаря и т. д.) Обучающий эффект ролевой игры усиливается благодаря использованию видеосъемки. В ролевой игре задаются сюжетная завязка и роли; правила обычно не проговариваются: подразумевается, что каждый понимает, как действовать, исходя из рамок своей роли. Тех, кто в игре не участвует, тренер ставит в позицию наблюдателей и соответственно формулирует их задачи. Для них вводятся специальные правила: наблюдать молча, не демонстрировать свою реакцию слишком явно, не вмешиваться в ход действия и т. д. «Наблюдатели» вступают в действие уже в ходе анализа игры.

К примеру, отрабатывая навыки оценки эффективности работы с сотрудниками, участники – линейные менеджеры в парах разыгрывают типичные диалоги с сотрудниками. Разыгрываемые сценки записываются на видео. А отрабатывая навыки телефонного общения, участники разыгрывают телефонные разговоры с «трудными» клиентами. Разыгрываемые диалоги записываются на диктофон.

Ролевая игра позволяет увидеть и зафиксировать не только образ действий, но и отношение человека к тому, *как* он действует. По просьбе тренера наблюдатели делятся впечатлениями от увиденного и услышанного, а если используется видео- или аудиозапись, первым наблюдателем становится сам исполнитель роли. Как известно, «изнутри» мы воспринимаем собственные действия иначе, чем со стороны. Анализ ролевой игры позволяет встряхнуть привычные стереотипы собственных действий, задуматься о том, насколько они оправданы. Такое воздействие принято называть *проблематизацией*, она повышает восприимчивость к пересмотру и перестройке стереотипов. Ролевая игра с отработкой действий дает возможность закрепить желаемые навыки. [2]

Следует отметить, что подобные тренинги должен кто-то проводить. Это может быть специалист компании, HR-менеджер, либо специальные организации, кадровые агентства, бизнес-школы, которые могут предоставлять услуги по развитию потенциала человеческих ресурсов организации.

К примеру, широким спросом на рынке пользуется тренинг по «эффективным продажам». Он дает и развивает навыки и методы, которыми должен владеть специалист, ведущий переговоры по продаже, сформирует представление об эффективных и наиболее актуальных типах продаж для товарной группы заказчика [3].

Ознакомившись с таким ярким примером, как тренинговые технологии, с уверенностью можно сказать, что это один из самых эффективных инструментов развития потенциала человеческих ресурсов любой крупной и стабильно развивающейся компании.

Литература

1. **Колошина, Т. Ю.** Арт-терапевтические техники в тренинге : характеристики и использование : практическое пособие для тренера / Т. Ю. Колошина, А. А. Трусъ.
2. **Кларин, М. В.** Корпоративный тренинг от А до Я / М. В. Кларин.
3. Режим доступа: <http://alfapremium.com>.

POSTTRAININGS AS AN EFFECTIVE MEASURE FOR ENHANCING LABOUR RESOURCE EDUCATION EFFECTIVENESS

Vitali Yermakou

School of Business and Management of Technology of BSU

Nowadays there is an increase in popularity in education and staff development as an element of Human Resources departments in the Republic of Belarus. Furthermore, corporate education has an impact on the education market forming a variety of educational products on offer. However, the overwhelming majority of the programmes don't include post educational also known as posttrainings therefore they don't provide the ultimate effectiveness of business education.

Practice shows that it is necessary for the managers and HR specialist as a customer of education to think over and implement the actions which will motivate employees to apply the squared knowledge into practise. Otherwise, education recipient will be immersed into monotony of professional duties making education meaningless.

Thus, why should the positive educational effects be maintained?

1. According to an opinion pool of non-academic MBA students of the Russian Federation 90% of the studied material is forgotten within 20 days without being put into practise [1, pg. 126].

2. Business education is standardise process and there exists tiny but notable gap between what happened in the training room and what goes on at an employee's work place.

3. Even thou the business training programme has been fully completed it is not always possible to cover all the questions on the topic of training in full. Inevitably, there arise new questions and there emerge new inquiries on the topic. A professional business trainer always has something of importance to tell the students and draw their attention to besides the business training syllabus.

4. It is common thing that the inner corporate culture is not ready to perceive and support the changes that have happened to the employees in the course of training. It is likely that part of the employees are ready to use new methods whereas another part show scepticism and irony

5. Active, energetic and critically thinking employees usually require to discuss what works and what does not after they have applied new skills and methods into practise. After analysing the received knowledge such participants want to ask the couch and colleagues question and exchange gained experience, for they are at a new level of understanding and using of professional skills.

Here are the main reasons why it is necessary to put special effort in maintaining the positive training effects.

Furthermore, experts name are number of approaches to this question:

- The analysis of stuff efficiency before and after the conducted training
- Changes in stuff motivation
- The creation of an assessment system to evaluate the acquired knowledge and learning skills
- Recurrence and repetition of the staff development process

- Meetings with the coach after the training session
- Forum – free communication of participants with a coach after provided education
- The Manager's support of new knowledge and skills implementation
- Organising of coaching sessions for participants of business training [2, pg. 66–67].

Indubitably, before carrying out posttraining events it is necessary to set out the goal as a future result image. The goal can consist in – the enhancement of enquired results, the development of professional skills of those who have received the educational product, information support after the educational session, etc.

For setting the goal it is possible to use the questioners done beforehand by employees as well as their managers.

The forms of the training follow up which have gained a reputation of being the most effective are the following: a business workshop, case study, partial training repetition, tutorials, group discussions, “mind map” compilation, business simulation [3, pg. 271].

The format of post education event should be chosen on the bases of the participants' demands. However, the following recommendation can be introduced:

While developing the top management it is advisable to choose individualised – coaching, face-to-face session, etc.

It is reasonable to set up group events for team leads and middle-chain management, which are besides of the main function giving opportunity to share experience with colleagues.

According to the research made in the United Kingdom by the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) more than a half of European companies are agree to educate their human resources in order to keep valuable specialists [4, pg. 49]. Yet, any education should be systematic. Corporate education and development should be a long term company priority which should be based on the following principles:

- Regularity
- Reasonableness
- Adjustability
- The principle of after educational support

References

1. **Кобзева, В. Т., Баранова, Г. О.** Руководителю об обучении персонала: Дизайн посттренинга. – М. : Добрая книга, 2006. – 456 с.
2. **Robert, T. Carter.** Training and practise – Staffordshire, «Hoboken: Wiley & Sons», 2010. – 213 pgs.
3. **Потемкин, В. К.** Управление Персоналом : учебник для вузов. –СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 314 с.
4. **Беня, М.** По следам корпоративного обучения // Кадровое решения. Минск. – 2013. – № 6 (96). – С. 34–35.

ИННОВАЦИОННАЯ МЕТОДИКА УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ВУЗА НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Жукович Сергей Яковлевич

Белорусский государственный экономический университет

Введение

Развитие рыночной экономики обуславливает наличие жесткой конкуренции производимых товаров и услуг во всех сферах деятельности. Особое место занимает система образования. В последние годы вузы столкнулись с необходимостью поиска резервов своего дальнейшего развития, вызванного насыщением по отдельным специальностям рынка высшего профессионального образования, демографическим спадом, ужесточением конкуренции, а также практическими исчерпанными возможностями и условиями экстенсивного развития.

Становится актуальным вопрос: каким образом можно повысить доходность (прибыльность) вуза, не снижая качества образовательных услуг, под которыми понимается система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных образовательных потребностей личности, общества, государства [1].

Ответ на этот вопрос лежит в оптимальном сочетании традиционных способов обучения и современных электронных средств обучения. Электронные средства обучения – объекты, основанные на цифровых электронных технологиях, которые используются в образовательном процессе в качестве источников информации и инструментов деятельности педагога и обучающихся [2].

1. Математическая модель обучения на основе теории управления

В [3] предлагается математическая модель обучения на основе теории управления. Процесс обучения можно описать линейным дифференциальным уравнением:

$$\frac{dZ}{dt} = -kZ + \sum_{i=0}^3 k_i u_i(t) \cos(au_i(t)), \quad (1.1)$$

где $Z = Z(t)$ – уровень (объем) текущих знаний (в академических часах), k – коэффициент забывания, который показывает, какую часть от текущих знаний Z обучаемый забывает в среднем за сутки; u_0 – программное управление, задаваемое в виде заранее запланированной нагрузки, осуществляемой преподавателем, k_0 – коэффициент усвоения новых знаний при обучении с помощью преподавателя; u_1 – управление процессом повторения посредством контрольных и самостоятельных работ после обучения преподавателем, u_1 является управлением с обратной связью, k_1 – коэффициент усвоения для управления u_1 ; u_2 – программное управление для самообучения, k_2 – коэффициент

усвоения для управления u_2 ; u_3 – управление с обратной связью при повторении материала, изученного самостоятельно, k_3 – коэффициент усвоения для управления u_3 ;

$$a = \frac{\pi}{2Z_{\max}},$$

где Z_{\max} – максимальный объем знаний (объем курса в академических часах)

$$Z_{\max} = \sum_{i=1}^N X_i,$$

где N – число запланированных занятий, X_i – объем знаний, который дает преподаватель на i -м занятии (или при самообучении).

Функция $\cos(au_i(t))$ в формуле (1.1) выполняет роль фильтра, не допускающего усвоения слишком большого однократного объема нагрузок ($0 \leq \cos(au_i(t)) \leq 1$).

Все коэффициенты изменяются в пределах от нуля до единицы ($0 \leq k, k_i \leq 1, i = 0, 1, 2, 3$.)

Решение уравнения (1.1) представляется функцией

$$Z = Z_0 e^{-\int k dt} + e^{-\int k dt} \int \sum_{i=0}^3 k_i u_i(t) \cos(au_i(t)) e^{\int k dt} dt, \quad (1.2)$$

где Z_0 – начальный объем знаний при $t = t_0$.

Свободное движение происходит при отсутствии внешнего воздействия вследствие ненулевых начальных условий. Оно является решением однородного дифференциального уравнения, соответствующего исходному уравнению:

$$\frac{dZ}{dt} + kZ = 0. \quad (1.3)$$

Решение уравнения (1.3)

$$Z = Z_0 e^{-kt}, \quad (1.4)$$

то есть происходит экспоненциальное забывание ранее усвоенного объема знаний Z_0 .

В данной модели коэффициент забывания k при повторении уменьшается по некоторому закону

$$k_{(n)} = \frac{k}{f(n)}, \quad (1.5)$$

где $k_{(n)}$ – коэффициент забывания для определенного объема материала, повторенного n раз.

В первом приближении будем считать справедливой зависимость:

$$k_{(n)} = \frac{k}{2^n}. \quad (1.6)$$

Опишем теперь, как вычисляются коэффициенты усвоения и забывания. Коэффициент усвоения новых знаний при обучении с помощью преподавателя k_0 определяется как отношение объема знаний, усвоенного обучаемым $Z_{y\Pi}$ к объему знаний Z_{Π} , который был дан преподавателем

$$k_0 = \frac{Z_{y\Pi}}{Z_{\Pi}}. \quad (1.7)$$

На практике сразу после лекции (семинара) обучаемый должен пройти специально разработанный тест, по результатам которого определяется усвоенный объем $Z_{y\Pi}$ для каждого обучаемого.

Коэффициент усвоения при повторении объема, данного ранее преподавателем, k_1 можно определить аналогичным образом, однако целесообразным является приравнять его к k_0

$$k_1 = k_0. \quad (1.8)$$

Коэффициент усвоения новых знаний при самостоятельном обучении k_2 рассчитывается как отношение объема знаний, усвоенного обучаемым Z_{yC} , к объему знаний Z_C , который был изучен самостоятельно

$$k_2 = \frac{Z_{yC}}{Z_C}. \quad (1.9)$$

Z_{yC} определяется с помощью тех же тестов сразу после самостоятельного изучения обучаемым объема Z_C . При этом целесообразно полагать, что

$$k_3 = k_2. \quad (1.10)$$

Коэффициент забывания k рассчитывается из формулы (1.4) и равен

$$k = -\frac{1}{t} \ln \frac{Z}{Z_0}, \quad (1.11)$$

где Z_0 определяется как усвоенный объем сразу после обучения, Z измеряется как остаточный объем знаний по прошествии времени t (в сутках).

Графики обучения, рассчитанные с помощью формулы (1.2) для разных коэффициентов усвоения и забывания, представлены на рис. 1, 2.

На основании теоретической математической модели (1.2) численно получена аппроксимированная кривая (рис. 3), которая аналогична феноменологической классической кривой научения (рис. 4), описанной в источнике [4].

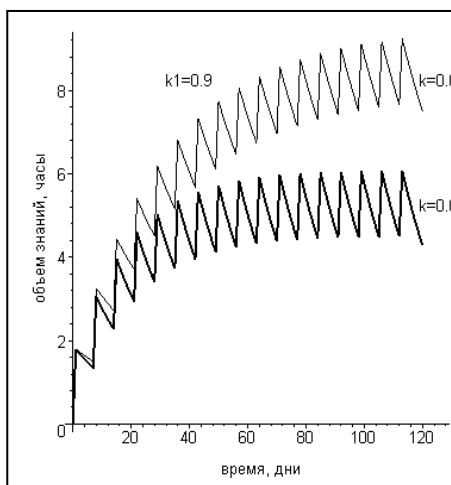


Рис. 1. Кривые обучения ($k_0 = 0,9$) для разных коэффициентов забывания k .
Кривая 1: $k = 0,03$; Кривая 2: $k = 0,05$

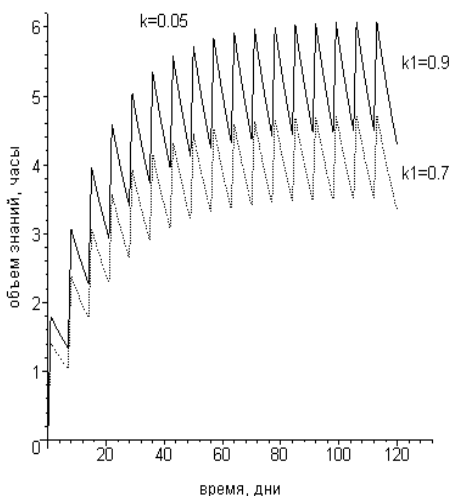


Рис. 2. Кривые обучения ($k = 0,05$) для разных коэффициентов усвоения k_0 .
Кривая 1: $k_0 = 0,9$; Кривая 2: $k_0 = 0,7$

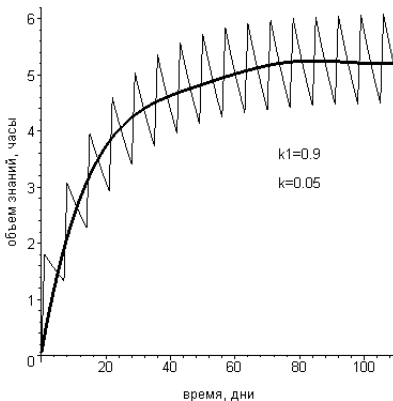


Рис. 3. Аппроксимированная кривая обучения, $k_0 = 0,9$, $k = 0,05$

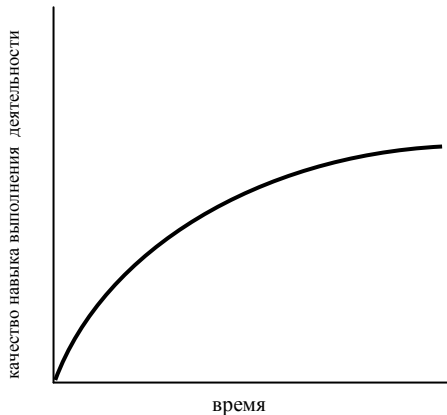


Рис. 4. Классическая кривая наущения

2. Метод оптимального программного управления процессом обучения

Задача оптимального программного управления процессом обучения с применением метода Лагранжа-Понтрягина для непрерывных управляемых процессов решена в [5].

Пусть нужно оптимальным образом попасть из точки $(Z_0, 0)$ в точку (Z_1, T) , где $Z_1 \in [Z_{\min}, Z_{\max}]$. В качестве оптимальной траектории в первом приближении принимается прямая, соединяющая начальную и конечную точки

$$Z^0(t) = Z_0 + \frac{Z(T) - Z_0}{T} t, t \in [0, T]. \quad (2.1)$$

В [5] получены следующие формулы для расчета оптимального программного управления и оптимальной траектории:

$$u_0^*(t) = \frac{Z^0(t)(k p + 1)}{k_0 p + 1}, \quad (2.2)$$

$$Z^*(u_0^*, t) = Z_0 e^{-k t} + e^{-k t} \int k_0 u_0^*(t) e^{k t} dt, \quad (2.3)$$

где дополнительная переменная

$$p(u_0, t) = \frac{Z_0 - u_0(0)}{k_0 u_0(0) - k Z_0} e^{k t} - \frac{1}{k} + \frac{1}{k} e^{k t}. \quad (2.4)$$

Аналогичным образом рассчитываются оптимальное программное управление при самообучении u_2^* и оптимальная траектория $Z^*(u_2^*, t)$:

$$u_2^*(t) = \frac{Z^0(t)(k p + 1)}{k_2 p + 1}, \quad (2.5)$$

$$Z^*(u_2^*, t) = Z_0 e^{-kt} + e^{-kt} \int k_2 u_2^*(t) e^{kt} dt, \quad (2.6)$$

где дополнительная переменная

$$p(u_2, t) = \frac{Z_0 - u_2(0)}{k_2 u_2(0) - k Z_0} e^{kt} - \frac{1}{k} + \frac{1}{k} e^{kt}. \quad (2.7)$$

Пусть имеются конкретные параметры процесса: $T = 128$, $Z_1 = 26$, $k = 0,03$, $k_0 = 0,9$ при суммарной нагрузке, данной преподавателем – 34 часа. Тогда графики оптимального программного управления и оптимальной траектории для разных начальных условий представлены на рис. 5, 6.

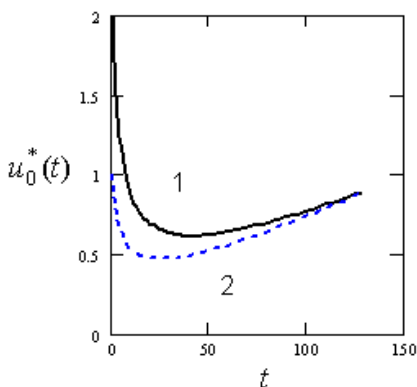


Рис. 5. Оптимальное программное управление. Кривая 1 – $Z_0 = 8$, $u_0(0) = 2$, кривая 2 – $Z_0 = 4$, $u_0(0) = 1$

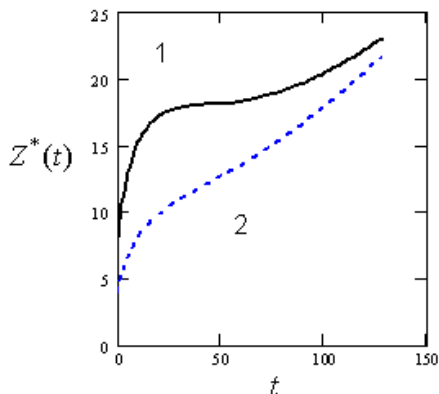


Рис. 6. Оптимальная траектория для программного управления. Кривая 1 – $Z_0 = 8$, $u_0(0) = 2$, кривая 2 – $Z_0 = 4$, $u_0(0) = 1$

Общая нагрузка при программном управлении определяется площадью подинтегральной кривой на рис. 5 и равна примерно 100 часам (при данной преподавателем нагрузке в 34 часа), поэтому для реального учебного процесса необходимо также управление с обратной связью.

3. Метод оптимального управления с обратной связью.

При реальном учебном процессе программное управление u_0 заранее задано и является дискретным. Поэтому задача оптимального управления сводится к нахождению оптимального управления с обратной связью $u_1^* = u_1^*(t, Z(t))$.

Пусть нужно оптимальным образом попасть из точки $(Z_0, 0)$ в точку (Z_1, T) , где $Z_1 \in [Z_{\min}, Z_{\max}]$. В качестве функции Φ удобно взять опорную траекторию (2.1), соединяющую начальную и конечную точки. Задача оптимального управления с обратной связью решена в [5]. Получено оптимальное управление с обратной связью

$$u_1^*(t_j) = \begin{cases} 0 & , Z(t_{j-1}) > Z^0(t_{j-1}) \\ Y_i(t_j) & , Z(t_{j-1}) \leq Z^0(t_{j-1}) \end{cases}, \quad j=1, 2 \dots T \quad (3.1)$$

где Y_i – объем знаний, повторяемый в момент времени t_j . Общий объем повторенного материала

$$Y = \sum_{i=1}^M Y_i, \quad Y \in X,$$

где M – число контрольных и самостоятельных работ на повторение пройденного материала. Оптимальная траектория рассчитывается по формуле

$$Z^*(u_1^*, t) = Z_0 e^{-kt} + e^{-kt} \int (k_0 u_0(t) + k_1 u_1^*(t)) e^{kt} dt, \quad (3.2)$$

Аналогичным образом рассчитывается оптимальное программное управление при самообучении u_3^*

$$u_3^*(t_j) = \begin{cases} 0 & , Z(t_{j-1}) > Z^0(t_{j-1}) \\ Y_i(t_j) & , Z(t_{j-1}) \leq Z^0(t_{j-1}) \end{cases}, \quad j=1, 2 \dots T \quad (3.3)$$

где Y_i – объем самостоятельно усвоенных знаний, повторяемый в момент времени t_j . Общий объем повторенного материала

$$Y = \sum_{i=1}^M Y_i, \quad Y \in X,$$

где M – число контрольных и самостоятельных работ на повторение самостоятельно пройденного материала. Оптимальная траектория рассчитывается по формуле

$$Z^*(u_3^*, t) = Z_0 e^{-kt} + e^{-kt} \int (k_2 u_2(t) + k_3 u_3^*(t)) e^{kt} dt. \quad (3.4)$$

На рис. 7 представлен процесс оптимального управления обучением с обратной связью. Пусть обучаемый получает еженедельно объем знаний в два часа в течение семнадцати недель. День сдачи экзамена $T = 128$. Предположим, что нужно достичь объема знаний $Z_1(T) = 23$ часа. Коэффициенты процесса: $k_0 = k_1 = 0,9$, $k = 0,03$.

Кривая 1 показывает процесс обучения при программном управлении (без повторения). Прямая 3 – опорная траектория. Кривая 2 представляет процесс обучения при управлении с обратной связью. В этом случае траектория обучения имеет четыре скачка для корректировки значения $Z(t)$. На первой контрольной работе повторяется первая часть предмета (12 часов), на второй – вторая (12 часов), на третьей – последняя. Последний скачок кривой 2 соответствует подготовке студента непосредственно перед сдачей экзамена (повторяется весь материал).

Рассмотрим теперь идеальный случай. Пусть обучаемый усваивает всю информацию ($k_0 = 1$) и полностью ее сохраняет с помощью повторения и применения ($k = 0$). Такой идеальный процесс обучения описывается формулой $Z = Z_0 + \int u(t)dt$ и показан на рис. 8.

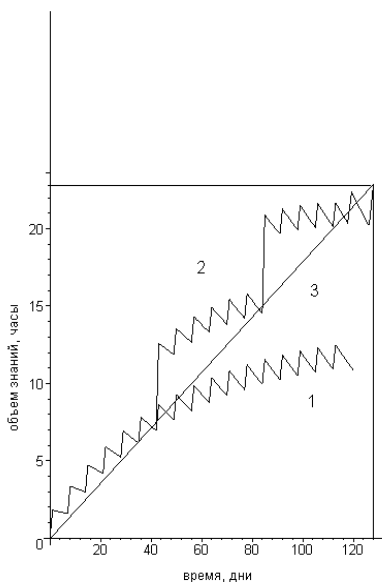


Рис. 7. Кривая 1 – управление без обратной связи, 2 – управление с обратной связью, 3 – опорная траектория

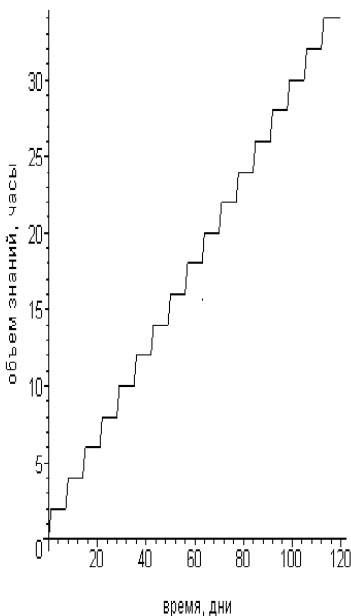


Рис. 8. Кривая идеального обучения

Таким образом, оптимальная траектория процесса обучения для управления с обратной связью должна быть ограничена снизу опорной траекторией 3 (рис. 7), а сверху – кривой идеального обучения (рис. 8).

4. Метод оптимального управления процессом обучения на сетевом курсе

Под сетевым курсом будем понимать комплекс информационного, технического, программного и учебно-методического обеспечения в рамках одной дисциплины, доступный при определенных условиях потребителю образовательных услуг и обеспечивающий обучение с различной степенью погружения в сеть [6]. Обучение на сетевом курсе является одним из видов электронного обучения.

Метод оптимального управления обучением на сетевом курсе включает следующие этапы.

1. Обучаемые проходят специальное тестирование.
2. По результатам тестирования определяется объем начальных (текущих) знаний для каждого обучаемого по данному предмету.
3. Вычисляются индивидуальные параметры каждого студента: коэффициенты усвоения k_0, k_1, k_2, k_3 и коэффициент забывания k по формулам (1.7)-(1.11).

4. Рассчитываются оптимальные программные управления и управления с обратной связью по формулам (2.2), (2.5), (3.1), (3.3).

5. Строится оптимальная траектория для отдельного обучаемого или группы учащихся, имеющих сходные коэффициенты усвоения и забывания по формуле (3.4).

Экономический эффект от внедрения сетевого курса определяется как прибыль Q по формуле:

$$Q = qn - \sum_{j=1}^m R_j,$$

где q – оплата, вносимая одним студентом за период обучения, n – количество обучающихся на сетевом курсе, R_j – затраты на разработку сетевого курса по предмету j , m – количество предметов, изучаемых на сетевом курсе.

Данный метод оптимального управления процессом обучения на сетевом курсе может применяться для дневного и заочного отделений вузов, а также для обучения иностранных учащихся.

Заключение

Математическая модель обучения на основе теории управления может быть полезна, прежде всего, педагогам. На основе коэффициентов усвоения и забывания, определенных с помощью специальных тестов, можно прогнозировать в некотором приближении уровень текущих знаний как отдельного обучаемого, так и группы или потока студентов. Таким образом, процесс обучения может контролироваться более точно по сравнению с традиционным подходом.

Решены задачи для оптимального программного управления и управления с обратной связью с минимизацией функционала качества управления обучением. Использование этих решений на практике позволит повысить качество обучения и сохранять знания выпускников вуза в долговременном плане при минимальной нагрузке профессорско-преподавательского состава.

На основе предложенных математических методов оптимального управления может быть создана автоматизированная система управления, которая позволит оптимально планировать педагогический процесс.

Кроме того, методы оптимального управления, приведенные в работе, могут быть использованы руководителями разных уровней для решения аналогичных задач управления.

И, наконец, метод оптимального управления процессом обучения на сетевом курсе может быть интересен руководителям учреждений образования для повышения прибыльности.

Литература

1. **Беляков, С. А.** Новые лекции по экономике образования / С. А. Беляков. – М. : МАКС Пресс, 2007.
2. **Листопад, Н. И., Воротницкий, Ю. И.** Электронные средства обучения: состояние, проблемы и перспективы / Н. И. Листопад, Ю. И. Воротницкий // Высшая школа. – 2008. – № 6. – С. 6–14.
3. **Жукович, С. Я.** Математический метод повышения качества обучения в вузе / С. Я. Жукович // Вестник БГЭУ. – 2012. – № 5. – С. 36–42.
4. **Крайг, Г.** Психология развития / Г. Крайг, Д. Бокум. – 9-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 940 с.
5. **Седун, А. М.** Математические методы оптимального управления обучением. Научные труды БГЭУ / А. М. Седун, С. Я. Жукович. – Минск, 2010. – С. 369–376.
6. **Морозевич, А. Н.** Вариативное решение сетевого курса / А. Н. Морозевич, А. М. Зеневич, О. В. Котлярова, М. Н. Садовская // Информатизация образования. – 2003. – № 4. – С. 75–81.

СЛОЖНОСТИ ПРЕПОДАВАНИЯ ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ ДИСЦИПЛИНЫ СТУДЕНТАМ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

**Казанцев Анатолий Петрович,
Николаенко Владимир Лаврентьевич,
Стешенко Павел Павлович**

Институт информационных технологий Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники

При проведении набора и формировании учебных групп деканатом и учебным отделом ИИТ БГУИР анализируются учебные планы выпускников различных колледжей Республики Беларусь. На основании анализа разрабатываются учебные рабочие программы специальностей [1] и формируются группы

с примерно одинаковым набором изученных дисциплин и определяются технические дисциплины для изучения в ИИТ по выбранным специальностям.

Поскольку учебные дисциплины в ИИТ и их содержание определяются радиотехническим профилем обучения, то не зависимо от специальности будущих выпускников, одна и та же дисциплина читается студентам с существенно различным уровнем базовой технической подготовки. В частности, для специальности «Моделирование и компьютерное проектирование радиоэлектронных средств» (МиКПРЭС) и «Электронные системы безопасности» (ЭСБ) читается курс «Основы радиоэлектроники» (ОРЭ) и «Электронные приборы» (ЭП). Лекции по обеим дисциплинам читаются в потоке, объем лабораторных работ и практических занятий по объему одинаков, а уровень предварительной подготовки существенно отличается. Студенты специальности МиКПРЭС заканчивали технические колледжи, а специальности ЭСБ – технические колледжи не радиотехнического профиля. Это создает определенные трудности для обеспечения единого уровня подготовки по дисциплине. Более того, итоговая аттестация для специальности МиКПРЭС зачет, а для специальности ЭСБ – экзамен.

При такой организации учебного процесса значительно усложняется работа преподавателей. Необходим разный подход к обучению, с целью обеспечения одинакового уровня знаний.

Аналогичная ситуация с дисциплиной ЭП для специальностей «Программное обеспечение информационных технологий», «Информационные системы и технологии», «Информационные технологии и управление в технических системах», «Инженерно-психологическое обеспечение информационных технологий».

Для решения возникших сложностей обучения на кафедре «Промышленная электроника» ИИТ БГУИР используется специфическая методика преподавания дисциплин с различным уровнем базовой подготовки. Для каждой специальности разрабатывается учебно-методическое пособие, в котором учитывается предварительный уровень подготовки. Оно включает рабочую учебную программу и основные разделы дисциплины. Методические указания по изучению разделов дисциплины разработаны с учетом уровня базовой подготовки для каждой специальности с указанием литературных источников и вопросами для самопроверки. Приводятся варианты заданий для выполнения контрольных работ и алгоритмы решения задач. Теоретические вопросы контрольных работ, являющиеся вопросами к зачету и экзамену, составлены с учетом базовой подготовки.

Дополнительной сложностью изучения указанных дисциплин является то, что дисциплина ОРЭ изучается в первом семестре, ЭП – во втором. Поскольку часовая нагрузка по предметам в семестрах практически не отличается по объему, логически правильнее изучать основные компоненты радиоэлектроники, т.е. ЭП, в первом семестре, а основы радиоэлектроники и основные структурные элементы радиоэлектронных устройств – во втором семестре.

Поскольку учебные планы корректируются ежегодно, предлагаемые изменения осуществить вполне реально, без особых сложностей и затрат.

В связи с введением Положения «О контрольных работах студентов заочной (в том числе дистанционной) формы обучения в БГУИР» [2] значительно

усложнилась текущая аттестация контрольных работ, особенно для иногородних студентов.

Им необходимо в течение семестра затратить время и дополнительные средства на проезд в Минск и обратно, а в случае переработки контрольной работы тратить время и средства дважды или более, что для студентов весьма затруднительно.

Положением рекомендовано консультироваться и индивидуально защищать контрольные работы в установленные дни консультаций заочников в течение семестра, без предоставления отчета в бумажном или электронном варианте. Преподавателю необходимо выслушать ответы на теоретические вопросы, что возможно без отчета, и проверить решение задач, что невозможно без подготовительных решений. Следовательно, необходимо на защите выдать условия задач и после их решения в течение длительного времени, проверить правильность решения. Такая форма отчетности значительно увеличивает нагрузку преподавателя.

Допускается защита контрольных работ в рамках аудиторных занятий во время лабораторно-экзаменационной сессии и в ходе зачетов и экзаменов. В результате большинство студентов откладывают индивидуальную защиту контрольных работ на период сессии, когда и преподаватели и студенты предельно заняты, что снижает уровень и качество контроля знаний.

Поскольку время на консультации и индивидуальную защиту контрольных работ значительно увеличилось, целесообразно проводить консультации не два раза в месяц, а каждую субботу месяца, увеличив при этом нагрузку преподавателей на проведение индивидуальных консультаций, что расширит возможность получить студентам необходимые консультации и обеспечит защиту контрольных работ до начала лабораторно-экзаменационной сессии.

Литература

1. **Рабочие** учебные программы специальностей.
2. **Положение** «О контрольных работах студентов заочной (в том числе дистанционной) формы обучения в БГУИР».

СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ КОМПАНИИ ОТ ХЭДХАНТИНГОВ

Ковалинский Анатолий Иванович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В стремлении заполучить к себе в штат высококвалифицированных работников, современные организации используют многообразие самых изощренных схем, способов и приемов рекрутмента. Одной из таких популярных технологий целенаправленного привлечения сотрудника в компанию из компании конкурентов является хэдхантинг.

Технология хэдхантинга (англ. *headhunting* – охота за головами) представляет собой комплекс мероприятий по активному поиску и переманиванию

нужного работника из других организаций [1]. Это одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов. К ним можно отнести руководителей предприятий, главных бухгалтеров, юристов, специалистов узких профилей специальностей. Особенно ценными такие работники являются для небольших организаций и потеря, даже одного, может привести к значительным убыткам в бизнесе. Поэтому, как и в интернете, мы защищаемся от вирусов, так и в жизни возникает потребность защиты от профессиональных хэдхантингов.

Для того, чтобы эффективно противодействовать этому явлению в первую очередь надо понимать мотивы, в соответствии с которыми ключевой специалист может покинуть вашу организацию: откликнуться на просьбу хэдхантера и принять участие в переговорах о смене работы. Мотивы, которые убеждают специалиста сменить компанию, между собой могут очень сильно разниться. Вместе с тем, несложно воссоздать рейтинг самых очевидных причин, которые могут побудить специалиста сменить работу. Далее кратко их охарактеризуем.

1. Заработная плата. Для каждого сотрудника всегда важное место среди побудительных причин имеют деньги. Насколько тебя и твой труд ценят, определяется в том, сколько тебе платят относительно окружающих. Поэтому внимание к нуждам и чаяниям своих сотрудников, скрупулезное отслеживание заработной платы у конкурентов могут уравновесить материальный мотиватор.

2. Учеба. Компании затрачивают серьезные средства на повышение квалификации своих сотрудников (подбор курсов, разработка планов повышения квалификации, согласование графиков отпусков с графиком учебы, увязка их с контрольными точками проектов, расчет бюджетов на обучение и др.). Хэдхантеры этим вопросам уделяют серьезное внимание, превращая это в козырь своих предложений. А факты таковы, что если сотрудник несколько раз в год посещает курсы повышения квалификации, то это повышает его чувство собственного достоинства, производительность труда и его ценность на рынке труда. Больше всего это любит молодежь, но и люди постарше с удовольствием учатся, особенно если речь идет о международных стажировках, бизнес-семинарах, мастер-классах. Наиболее перспективные молодые сотрудники часто желают не просто закрепиться в профессии, а разобраться, как эту работу делают в развитых странах, и поэтому сильно подвластны обещаниям, что такая возможность у них будет в другой компании. В этой ситуации можно порекомендовать следующее: необходимо периодически приглашать в свой офис (или просто договариваться о встрече) с настоящими гуру, экспертами, светилами, которые работают в компаниях известных брендов в вашей области. Если это невозможно, то организовывать с ними вебинары. И второе направление – не жалеть денег на повышение квалификации ключевых сотрудников вне офиса.

3. Корпоративная культура. Хэдхантеры часто переманивают специалистов, определенными элементами корпоративной культуры: отсутствие ежедневных оперативок на 10–15 человек, внутренняя веб-сеть, где можно оперативно обсудить производственные вопросы, не привлекая лишних людей. Совещания только по серьезным вопросам на 15–30 минут, по 5–6 человек, с жестким регламентом и списком вопросов для обсуждения. Отсутствие жесткого дресс-кода. Возможность отпрашиваться по семейным обстоятельствам с возмож-

ностью отработать позже. Совет: руководители должны развивать и внедрять корпоративную культуру открытого обучающегося типа, конечно с учетом профиля организации.

4. Бонусная система поощрения, ссуды позволяющие решать жилищные проблемы. Это очень актуально для молодых людей, создавших семью или которые планируют обзавестись семьей. Как правило, речь идет о специалистах среднего уровня в возрасте 25–30 лет, которых переманивают из организаций. Также может быть актуально и для специалистов более старшего возраста, у которых есть взрослые дети, которым они хотят помочь решить жилищные проблемы.

5. Организация рабочего места и рабочего времени. Для работников некоторых компаний иногда играет роль размер рабочих столов и ширина проходов, освещение и климат в помещениях. Также вопросы переработки рабочего времени легко позволяют переманить людей с маленькими детьми. И сотрудников, которых не устраивает скользящий график работы. Противоядие: надо постоянно изучать потребности персонала в организации рабочего места, а также удовлетворенность использованием рабочего времени.

6. Стабильность. Соблюдается трудовой кодекс, отпуск можно планировать за год, допускается перенос отпуска, медицинская страховка от несчастных случаев и др. Отсутствуют внезапные сокращения или их не бывает в принципе. Вся зарплата выплачивается «по белому», критично для людей семейных и дольщиков при строительстве жилья. Стабильные выплаты бонусов и премий. Налаживание этого аспекта очень важно для любой компании.

7. Интересные проекты. Данный мотиватор, хорошо работает с людьми, которых деньгами уже заинтересовать невозможно. Известен всем факт о том, что однообразие рано или поздно приедается, особенно если оно накладывается на кризис среднего возраста. Человек начинает задумываться, на что он потратил половину своей жизни. Совет: изучайте психологию своих специалистов, ищите индивидуальный подход к каждому.

Обобщая сказанное необходимо отметить, что создавая условия для выполнения вышеуказанных мотивов, компания может успешно противостоять даже хэндхантингу.

Литература

1. **Комлев, Н. Г.** Словарь иностранных слов / Н. Г. Комлев. – ЭКСМО, 2006.

РОЛЬ СЕТИ ИНТЕРНЕТ В МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

Колодник Татьяна Дмитриевна

Белорусский государственный университет физической культуры,
Институт туризма

Сеть Интернет сближает потребителей и рынки. Она дает шанс представителям бизнеса выйти на глобальный рынок независимо от масштабов и географических широт. Сегодня для многих субъектов бизнеса, нацеленных на сохра-

нение конкурентоспособности, необходимо понимание перспектив востребованности с определенными выводами. В этой связи представляется важным использование сети Интернет в маркетинговых исследованиях. Вместе с тем семинары и конференции по данной тематике, которые организуются коммерческими компаниями, имеют конкретные интересы, отчего страдает общая тематика и уровень мероприятий [1].

Цель настоящей статьи – рассмотреть роль сети Интернет в маркетинговых исследованиях.

Поставщики исследовательских услуг, не освоившие интернет-технологии в нужном объеме, выйдут из бизнеса или будут поглощены своими более предприимчивыми конкурентами [1].

В Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. отражены цели и основные направления ускоренного развития услуг в области информационно-коммуникационных технологий [2]. Программа предусматривает активное использование информационно-коммуникационных технологий в различных направлениях.

Сеть Интернет делает ценообразование прозрачным, и потребители становятся все более избирательными при принятии решений. В свою очередь конкуренты также обязаны принимать во внимание указанные обстоятельства.

В настоящее время для большинства компаний с целью уменьшения необоснованных рисков реализация маркетинговых целей и планов может иметь смысл лишь в тех случаях, когда возможна формальная проверка измерения их результатов. Качественный подход к описанию рисков возможен в случаях детального, последовательного изучения факторов и обстоятельств, имеющих неопределенность, но оказывающих влияние на развитие бизнеса.

На практике маркетологи используют различные методы прогнозирования, например:

- качественные (метод Дельфи, коллективных оценок, сценарного развития);
- количественные (временной экстраполяции, экономико-математического моделирования);
- комбинированные.

В современных экономических условиях «предсказательный маркетинг» базируется на сочетании актуальных методов, способов и систем получения рыночной информации.

Сеть Интернет – общедоступный коммуникационный и информационный ресурс, который можно рассматривать как канал и источник получения маркетинговой информации. Новые технические решения повлияли на доступность и массовое использование сети Интернет, а маркетинговые службы получили новые возможности:

- общения с потребителями (клиентами) в режиме реального времени;
- изучения рынка с выделением его сегментов;
- отслеживания информации о поведении конкурентов с целью диверсификации бизнеса и т. д.

Известно, что маркетинг начинается с формирования портрета Потребителя (клиента) и портрета Конкурента. В этой связи возрастает значение рыночной

информации по основным направлениям конкуренции и продаж, которая может быть получена с использованием сети Интернет.

На рис. 1 отражены основные направления получения рыночной информации с использованием сети Интернет.

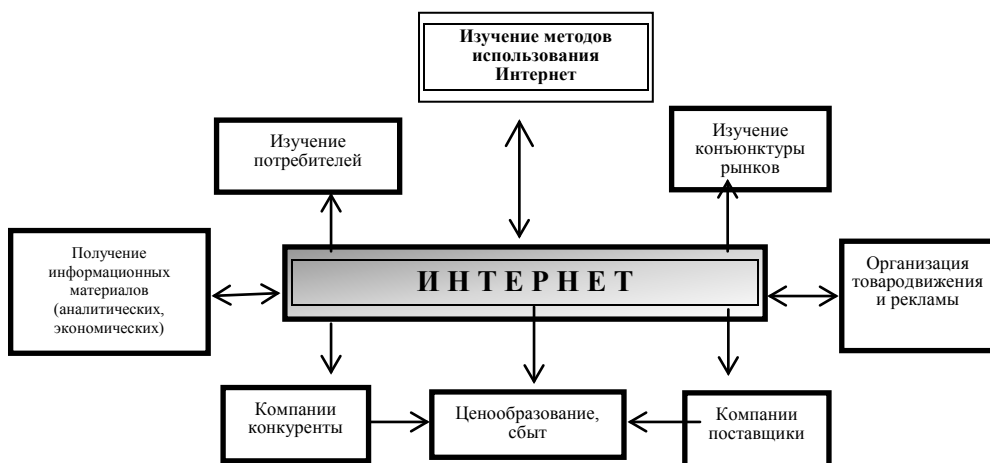


Рис. 1. Направления получения рыночной информации с использованием сети Интернет
 Источник: собственная разработка

Предсказательные маркетинговые прогнозы, в первую очередь, должны основываться на использовании первичных данных, имеющих особую ценность в маркетинговых исследованиях. Создание портрета Потребителя (клиента) и формирование модели его поведения, возможны при наличии необходимого количества первичной маркетинговой информации соответствующего качества. Четкость портрета Потребителя потребует продуманной методики получения маркетинговой информации, создания ее структуры и анализа.

При проведении маркетинговых исследований наличие обратной связи в сети Интернет дает возможность обращаться к основным категориям потребителей с целью уточнения их лояльности, предпочтений, удовлетворенности и т. п.

Формами маркетинговых исследований в сети Интернет могут стать: он-лайн-опросы, интервью, сплит-тестирования, анкетирования и некоторые другие. Мониторинг удовлетворенности потребителей (клиентов) в формах опросов и анкет позволяет уяснить – чего не хватает продукту, услуге или сайту, на котором они рекламируются. В настоящее время анкеты свидетельствуют не только о маркетинговых устремлениях бизнеса, но и, как правило, приветствуются потребителями. Маркетинговые исследования в сети Интернет могут проводиться на основе различных сервисов: электронной почты, аналитических порталов, различных форм (web-панелей, фреймов), социальных сетей, форумов и т. п.

Проведение в сети Интернет тематических конференций с целью получения первичной маркетинговой информации имеет популярность не только среди специалистов и аналитиков, но и потребителей, поскольку такие мероприятия могут включать отчеты о разработке новых видов продукции и услуг, продаже опытных образцов и многое другое. Указанные мероприятия в условиях рынка могут быть интересны и как источники получения вторичной маркетинговой информации, позволяющей воссоздать портрет Конкурента.

При создании портрета Конкурента с использованием источников в сети Интернет можно ограничиться уточнением географии, перечнем и объемом, предлагаемых конкурентами товаров или услуг, регионами сбыта, ценовой политикой и т. д. Однако детали профиля Конкурента требуют учета показателей ценообразования, используемых информационных источников, направлений по улучшению качества товаров (услуг) и т. д. Четкость портрета Конкурента во многом зависит и от использования бенчмаркинга. (Справочно: *Бенчмаркинг* – (англ. Benchmarking) это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление [3]).

Объем в сети Интернет важной маркетинговой информации для получения вторичных данных слишком обширен: web-отчеты, пресса, отраслевые ассоциации, органы статистики, государственные организации, профессиональные издания, маркетинговые агентства, экспертные порталы и т. д.

Чтобы понять, какую цену придется заплатить за новых клиентов, стоит обратить внимание на популярные поисковые сервисы, такие как Google и Yandex, которые имеют в своем составе полезные инструменты для мониторинга предполагаемых рекламных целей. Инструменты указанных сервисов позволяют уточнить – какая часть посетителей сайта выполняла те, или иные действия, например, переходила по ссылкам, заходила на определенную страницу и т. п.

Анализ возможностей сети Интернет, как общедоступного коммуникационного и информационного канала и средства для проведения маркетинговых исследований показывает, что с использованием сервисов и источников сети Интернет может быть получена как первичная, так и вторичная маркетинговая информация. Субъектам бизнеса стоит принять во внимание, что у них есть возможность разработать и применить авторские методики получения маркетинговой информации с использованием сети Интернет.

В целом можно утверждать, что успех маркетинговых исследований с использованием сети Интернет зависит от выбора инструментов и направлений исследований, что свидетельствует о ценности человеческого фактора и весомой роли Интернет. В качестве иных выводов можно отметить, что использование современных технологий в маркетинге – это не только актуальный анализ рынка, возможность создавать портреты Потребителя и Конкурента, но и возможность формировать актуальные рыночные предложения, способные занимать достойное место на рынке товаров или услуг и влиять на развитие экономики.

Литература

1. **Онлайн-исследования в России : тенденции и перспективы** / под редакцией Шашкина А. В. и Поздняковой М. Е. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.omirussia.ru/articles/online_research_russia.pdf. – Дата доступа: 08.03.2013.

2. **Национальная** программа ускоренного развития услуг в области информационно-коммуникационных технологий на 2011–2015 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mpt.gov.by/ru/new_page_5_3_15098. – Дата доступа: 02.12.2013.

3. **Бенчмаркинг** [Электронный ресурс] // Википедия – свободная энциклопедия. – Wikipedia, 2014 ©. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3>. – Дата доступа: 19.01.2014.

ИННОВАЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ИНТЕГРАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ В ЕДИНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО

Корнеев Алексей Николаевич

Государственный университет управления

В эпоху интенсивной научно-технической революции инновации являются главной движущей силой динамического развития производства и общества. В соответствующей отечественной и зарубежной литературе, посвященной изучению проблем инноватики, прослеживаются различные взгляды на сущность и содержание инновации, инновационных процессов и инновационной деятельности. Понятия «инновация», «новшество», «нововведение», «инновационный процесс», «инновационная деятельность» и многие другие прочно вошли в повседневную жизнь и деятельность предприятий и организаций различных организационно-правовых и организационно-экономических форм, предпринимателей, технологов, руководителей и других работников отраслей и сфер национальной и мировой экономики.

Обычно указывается, что первое наиболее полное описание понятий, категорий и инновационных процессов ввел в экономическую науку австрийский ученый-экономист Йозеф Шумпетер. В то время еще не говорилось об инновациях, а речь шла о «новых комбинациях», «лучших способах», «использовании», «влияние» изменений в развитии. С технической или экономической точки зрения производить – значит комбинировать имеющиеся в распоряжении вещи и силы. Каждый метод производства означает определенную комбинацию. Разные методы производства могут различаться только по характеру и способу, каким они составляют комбинацию, то есть либо по объектам комбинирования, либо по соотношению их количества. Каждый конкретный акт производства является подобной комбинацией [1].

Й. Шумпетер рассмотрел вопросы новых комбинаций изменений в развитии, дал полное описание инновационного процесса и выделил пять типичных изменений:

- использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля-продажа);
- внедрение продукции с новыми качествами;
- использование нового сырья;
- изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

– появление новых рынков сбыта.

При обосновании теории конкурентного преимущества М. Портер дает следующее определение нововведения. «Фирмы добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом – «нововведение». Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Конкретно обновление может выражаться в изменении товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара и новых концепциях сферы конкуренции. Фирмы-новаторы не только улавливают возможность изменений, но и заставляют эти изменения происходить быстрее» [2]. Далее М. Портер отмечает, что «...большая часть изменений носит эволюционный, а не радикальный характер; часто накопление маленьких изменений дает больше, чем крупный технологический прорыв».

Инновационная проблематика становится все более актуальной. Именно инновации ведут к обновлению рынка, расширению номенклатуры товаров и услуг, созданию новых методов производства, поставок и сбыта, повышению эффективности управления и конкурентоспособности продукции. Источником развития инновационной сферы выступают инновации, используемые как непосредственно в производстве, так и в управлении, адекватные качеству изменяющейся системы регулируемых рыночных отношений. В эпоху глобальных перемен современная инновационная политика становится важнейшим инструментом создания долгосрочных конкурентных преимуществ, сохранения национальных ориентиров, обеспечения устойчивости и стабильности развития. Не случайно с инновационной деятельностью все теснее связываются перспективы развития государств и повышения качества жизни населения планеты. Научные исследования и разработки в области инноваций позволяют расширить перспективы использования имеющихся технических возможностей, повысить эффективность производства и управления.

Важнейшим условием развития инновационной сферы является национальная инновационная система. Построение в стране национальной инновационной системы начинается с разработки концепции и принятия на политическом уровне соответствующих решений, согласно которым концентрируются интеллектуальные и финансовые ресурсы, ускоренно развиваются инновационные организации. Национальная инновационная система предполагает реализацию процесса, начиная от производства знаний и заканчивая воплощением их в инновационные товары, услуги и технологии.

Основными субъектами инновационного процесса выступают первичные звенья экономической системы – предприятия, организации, перспективы развития которых во многом определяются эффективностью инноваций. Инновационная деятельность предприятия или организации обуславливается объективной необходимостью развития науки и техники, закономерностями рыночных отношений, связанных с ориентацией хозяйствующих субъектов на спрос и возрастающие потребности рынка, обострением конкуренции, усложнением хозяйственных связей [3]. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организаций, основанных на знаниях, обеспечиваются интеллектуальными

ресурсами, корпоративной культурой, инновационными технологиями, уровнем подготовленности кадров, их способностью разрабатывать и реализовывать конкурентные стратегии.

Российская Федерация и Республика Беларусь находятся на стадии формирования инновационной системы. Большие и все нарастающие усилия для достижения этой цели прилагают отечественные ученые и практики двух стран. Достигнуто общее понимание необходимости развития инновационной экономики, строящейся на знаниях, воплощаемых в интеллектуальном труде и адекватных ему отношениях. Перед странами стоит задача интеллектуализации труда, изменения на этой основе трудовых отношений, сопровождающихся радикальными переменами во всей системе жизнедеятельности организаций.

Основная движущая сила развития и формирования региональных и локальных инновационных сетей – общие экономические, финансовые, социальные и экологические интересы регионов и соседних государств. Особенно отчетливо это просматривается на примере стран Европейского союза, где научно-техническая кооперация складывается на многоуровневой основе. Экономическая интеграция в Европейском союзе предопределила новое качество развития науки в регионе, когда трансграничное движение инноваций, а также научных кадров обеспечило возможности усиления научно-технической кооперации на корпоративном уровне, что оказало существенное влияние на повышение конкурентоспособности экономик стран-членов Европейского союза. Усиление научно-технической кооперации вызвано следующими основными причинами:

- 1) рост издержек на проведение НИОКР;
- 2) переориентация значительной доли исследований и разработок с военных на гражданские цели;
- 3) необходимость снижения негативных последствий промышленного развития в глобальном масштабе и решение таких глобальных проблем, как загрязнение окружающей среды, изменение климата;
- 4) международной деятельностью ТНК и ужесточением конкуренции на технологическом уровне.

Глобализация в научно-технической сфере проявляется в таких формах, как расширение участия иностранного капитала в финансировании НИОКР, межфирменная кооперация компаний разных стран, сотрудничество национальных университетов и иностранных промышленных компаний, межгосударственное сотрудничество. По-настоящему плодотворной может быть только активная конкурентная стратегия при интеграции ее научно-технического потенциала в мировую экономику и включении в международное разделение труда. При этом такая интеграция должна осуществляться на основе национальных интересов сохранения ведущих позиций, особенно в приоритетных сферах, где накоплен огромный научно-технический опыт и сложились научные школы. В этом случае отечественный научно-технический комплекс получит необходимый импульс (в том числе финансовый) для дальнейшего развития, что позволит Союзному государству России и Беларуси сохранить позиции одного из мировых центров науки и техники.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации и Республики Беларусь должна охватывать все стадии инновационного процесса, из чего вытекает несколько целей стратегического инновационного развития и фактически решение многокритериальной задачи. В первую очередь стратегия инновационного развития должна охватывать рынок как основу реализации инновационного развития в соответствии с базовыми экономическими понятиями. Из этого теоретического положения вытекают три основных практических направления инновационной стратегии:

1. Создание собственного национального рынка, нуждающегося в инновациях и способного их воспринять.

2. Создание и активное освоение новых мировых (региональных) рынков, удовлетворяющих требованиям восприятия инноваций.

3. Выход в рамках действующего инновационного процесса на существующие мировые рынки.

Создание собственного инновационного рынка в рамках Единого экономического пространства трех стран Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан преследует следующие цели:

- стимулирование разработки национальных инновационных продуктов, удовлетворяющих требованиям рынка;

- реализация международного инновационного процесса в рамках национального инновационного комплекса, в который будут встраиваться иностранные производители научно-технической продукции, т.е. формирование мирового инновационного комплекса с главенствующей ролью отечественных предприятий.

Усиление инновационного сотрудничества с Республикой Беларусь поможет улучшить промышленную структуру Российской Федерации, сохранить традиционные экономические связи, особенно в сфере машиностроения. В Советском Союзе собирали 212 тыс. дизельных грузовых автомобилей в год. В 1999-м г. было собрано всего 12 тыс. Но уже сейчас только на территории Российской Федерации и Республики Беларусь – 232 тыс. Успешно реализуются Союзные программы по созданию дизельной автомобильной техники, отвечающей европейским стандартам Евро-3, Евро-4 и Евро-5. Дальнейшему расширению экономического и инновационного сотрудничества содействуют образованные межгосударственные финансово-промышленные группы (МФПГ), среди которых можно выделить следующие: «БелРусАвто» – по развитию дизельного автомобилестроения, «Межгосметиз» – по производству металлокорда, «Формаш» – по производству оборудования для выпуска химических волокон и нитей, «Электронные технологии» – по производству телевизоров и средств связи, «Оборонительные системы», «Аэрокосмическое оборудование».

Как известно, внешняя торговля является наиболее развитым видом внешнеэкономических связей Российской Федерации и Республики Беларусь. Ее динамика, товарная, страновая и предметная структуры определяются как состоянием национальной экономики, внешнеэкономической политикой государства, так и внешними факторами (характер и интенсивность международной конкуренции, международное политическое положение, членство в международных политических и экономических союзах и организациях и т. д.).

Поэтому внешнеторговая политика государства должна быть производной от общей национальной социально-экономической стратегии развития, хотя она и оказывает на последнюю активное обратное воздействие. В настоящее время важнейшими направлениями внешнеторговой политики Российской Федерации и Республики Беларусь должны стать диверсификация экспорта и рационализация импорта. Предметная структура экспорта может включать:

- товары, а именно – любое движимое и недвижимое имущество в соответствующей материально-вещественной форме (включая все виды энергии), а также отнесенные к недвижимому имуществу воздушные, морские и речные суда, космические аппараты различного назначения;

- услуги, а именно – предпринимательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц, за исключением деятельности на основе трудовых соглашений. Примерами внешнеторговых операций в этой сфере выступают: перевозки пассажиров, доставка грузов морским и речным, железнодорожным, автомобильным, авиационным и трубопроводным транспортом; въездной и выездной туризм; инжиниринг; экспортный или импортный лизинг; обучение в Российских и Белорусских вузах зарубежных специалистов; транзит;

- работы, а именно – строительство за рубежом, геолого-разведывательные и пусконаладочные работы, ремонт;

- результаты интеллектуальной деятельности (купля-продажа патентов, лицензий, «ноу-хау» и т. д.);

- информация самого различного характера и назначения.

Для каждого вышеперечисленного вида международного обмена характерны свои юридические, организационные, экономические особенности. Различаются также методы и принципы международной конкурентной борьбы [4]. В промышленно развитых странах создается информационное общество, где сама информация уже давно стала массовым дорогостоящим товаром. Российская Федерация и Республика Беларусь находятся еще на стадии развития этого процесса, и должны постепенно включиться в мировую торговлю информацией.

Для обозначения процессов сотрудничества и кооперации в наукоемких отраслях в мировой практике употребляется термин «международное инновационно-технологическое сотрудничество» (МИНТС). Это форма международных экономических отношений, представляющая собой международную научно-технологическую, инновационную, производственную и сбытовую деятельность, основанную на двух- и многосторонней основе и направленную на выпуск и коммерциализацию товара, услуги или получение иного полезного эффекта. Роль государства в стимулировании международного сотрудничества в инновационно-технологической сфере заключается в создании механизмов и обеспечении благоприятных условий для международной коммерциализации результатов научно-технической деятельности, отвечающих взаимным интересам партнеров, адаптации нормативно-правовой базы в сфере инновационной деятельности к мировой практике.

Государственная политика Российской Федерации и Республики Беларусь в области МИНТС ориентирована на стимулирование привлечения зарубежных фирм и иностранных инвесторов для коммерциализации гражданских техно-

логий на мировом рынке технологий, наукоемких товаров и услуг. Потенциал отечественной науки позволяет странам участвовать в международном инновационно-технологическом взаимодействии путем создания свободных экономических зон или зон коммерциализации своих национальных технологий. К наиболее важным аспектам с точки зрения участия Российской Федерации и Республики Беларусь в международном инновационном сотрудничестве можно отнести следующие:

- экспорт и импорт научно-технических результатов изменяет соотношение сил между странами и группировками, на мировой арене появляются новые быстро развивающиеся государства;

- международное инновационное сотрудничество становится в настоящее время для промышленно развитых стран фактором, определяющим уровень развития науки и технологий, а в конечном итоге – общего экономического развития;

- разработки, производство комплектующих и сборка осуществляется в нескольких государствах, в этой связи, большое количество видов наукоемкой продукции теряет принадлежность к определенной «стране-производителю»;

- глобализация инноваций ведет к усилению социальной направленности научно-технического прогресса;

- осуществляется содействие странам, по тем или иным причинам, отставшим в своем развитии, во все большей степени приобретает характер технологической помощи;

- вопросы науки и техники занимают все более значительное место в деятельности международных организаций, одновременно возникают новые координирующие и национальные органы, обеспечивающие процессы инновационного сотрудничества;

- расширяются возможности взаимного доступа к инновационным достижениям, укрепляется коллективная безопасность;

- значительно более гибкими и динамичными становятся организационные структуры, весомая доля исследований и разработок в которых выполняется временными коллективами с участием специалистов разных стран.

Однако международная инновационная деятельность имеет и определенные негативные последствия, в частности, ужесточение конкурентной борьбы в экономике, увеличение нагрузки на окружающую среду, рост разрыва между ведущими в научно-техническом отношении странами и остальным миром.

Основной стратегией международного инновационного сотрудничества Российской Федерации и Республики Беларусь должен стать рост глобальной конкурентоспособности экономик, которая сейчас является главным фактором, определяющим позицию страны в мировом сообществе. Целью инновационного развития национальных экономик Российской Федерации и Республики Беларусь в 2011–2015 гг. является формирование новой технологической базы, обеспечивающей высокий уровень конкурентоспособности национальных экономик на внешних рынках, основанных на внедрении новых и высоких технологий, обладающих наибольшей добавленной стоимостью, низкой энерго- и материалоемкостью, способствующих созданию новых видов товаров и услуг, новейших экологически безопасных (чистых) материалов и продуктов, а также

обеспечивающих производство традиционных товаров и услуг с новыми свойствами и параметрами, недостижимыми в рамках предыдущих технологических укладов [5].

Ослабленные в результате кризиса переходного периода предприятия не могут в сжатые сроки самостоятельно сконцентрировать усилия на модернизации. Поскольку научно-техническая и инновационная деятельность являются первым звеном в формировании новой промышленной политики, участие государства в этих процессах должно быть максимальным. Сегодня Российская Федерация и Республика Беларусь сформировали практически одинаковые приоритеты научной деятельности. И очень важное и необходимое взаимодействие Российской академии наук и Национальной академии наук Беларуси протекает в рамках программ Союзного государства. Взаимодействие российских и белорусских ученых приобретает все более предметный характер. Партнеры проводят научные исследования, объединяют свои ресурсы в рамках Союзного государства для достижения прорывных результатов, как в фундаментальной науке, так и в части обеспечения ощутимого эффекта за счет внедрения новейших технологий и разработок.

Сегодня экономика знаний является весомым элементом, определяющим направление и динамику инновационного развития национальных экономик Российской Федерации, Республики Беларусь и Союзного государства в целом. Обеспечение конкурентоспособности продукции на мировом рынке в современных условиях возможно только при использовании высокотехнологичных наукоемких производств. Это ведет к расширению научно-технического и инновационного сотрудничества государств-участников Договора о создании Союзного государства.

Начало по созданию условий для сотрудничества положено. Так, в рамках формирования Единого инновационного и научно-технологического пространства проводятся отбор и определение Советом Министров Союзного государства приоритетных научно-технологических и инновационных программ и проектов Союзного государства для разработки и реализации. Ежегодно Союзным бюджетом предусматривается финансирование совместных программ и проектов. Также определены пути развития дальнейшей интеграции, как Союзного государства России и Беларуси, так и Таможенного союза, ЕврАзЭС и СНГ.

Союзные программы России и Беларуси – это уникальный элемент интеграции, который требует тщательного изучения и развития, поскольку он и создает ту самую экономическую базу для развития инноваций и интеграции во всех сферах взаимодействия государств-участников Союзного государства. Существенную роль в экономической интеграции Российской Федерации и Республики Беларусь играет процесс реализации научно-технических программ Союзного государства. Союзные программы направлены на решение задач, определенных Договором о создании Союзного государства, в том числе на решение научных, технологических, экономических, социальных и других задач, развитие отдельных производств, представляющих взаимный государственный интерес, укрепление и развитие кооперационных связей в науке и промышленности.

Основная цель Союзного государства – создание общего экономического пространства, функционирующего по тем же принципам, что и любой национальный рынок. Как известно, фундаментом таких отношений выступает законодательство, которое должно быть унифицированным в соответствии с международными нормами. Для достижения этой цели необходимо выполнение двух групп положений.

Первая устанавливает принципы, которые должны соблюдать договаривающиеся стороны (свободное движение товаров, услуг, капитала, рабочей силы), и запрещать действия, нарушающие эти принципы. Вторая группа должна содержать меры, обеспечивающие и облегчающие реализацию названных принципов путем установления общих норм и гармонизации национальных законодательств.

Главным источником развития экономики Российской Федерации и Республики Беларусь является сотрудничество в реальном секторе. Создание Единого экономического пространства и общего рынка предполагает объединение воспроизводственных потенциалов стран. Для активации взаимовыгодного сотрудничества важно выработать долговременную и согласованную экономическую политику.

В рамках экономической интеграции значительное место занимает развитие производственной кооперации путем разработки и осуществления совместных программ и образования транснациональных финансово-промышленных групп, что помогает проводить единую структурную промышленную политику.

Контакты между Российской Федерацией и Республикой Беларусь развиваются не только в политике и экономике, но и по всему спектру человеческих отношений, в том числе в сфере науки, информации и культуры. Идет интенсивная работа по формированию единого научного, информационного и культурного пространства, чему способствует подписание межгосударственных соглашений о сотрудничестве в этих областях.

Программы Союзного государства являются одним из наиболее значимых инструментов развития и укрепления интеграции Российской Федерации и Республики Беларусь. Около 80% бюджета Союзного государства приходится на финансирование Союзных программ. Наиболее эффективными на сегодняшний день являются проекты в области обустройства внешней границы, укрепления обороноспособности и в сфере передовых технологий. Ежегодно экономический эффект от их реализации оценивается в миллиарды российских рублей. Регулярно проходит Форум проектов Союзных программ, который позволяет обобщить опыт их выполнения и выявить наиболее перспективные для последующей реализации.

Практическое использование результатов реализации научных и научно-технологических Союзных программ приобретает все большее значение. От их реализации уже есть значительный социально-экономический эффект. Разработаны десятки образцов новой техники и принципиально новые технологии в машиностроении, приборостроении, электронной промышленности, агропромышленном комплексе. Сохранены и развиты творческие коллективы в научно-исследовательских организациях и в конструкторских подразделениях промышленных предприятий. Созданы тысячи новых рабочих мест. Общая численность

рабочих и служащих предприятий-исполнителей Союзных программ и их смежников оценивается в 3–5 млн человек. В перспективе – единый транспортный коридор «Восток – Запад», его создание может обеспечить 3–4 млн рабочих мест в Республике Беларусь и около 18 млн рабочих мест – в Российской Федерации и такой рост налоговых поступлений, о котором можно только мечтать, не говоря уже о мощнейшем импульсе для инновационного развития экономик двух стран.

Существующие уже долгое время в Союзном государстве проблемы, связанные, в частности, с принятием Конституционного Акта и введением единой валюты, могут быть в дальнейшем решены в рамках трех стран Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан. Тем не менее, использование российского рубля в расчетах по внешнеэкономическим сделкам предусмотрено в принятом в 2009 г. Платежном соглашении по минимизации последствий финансового кризиса, улучшению параметров платежного баланса, совершенствованию условий ведения предпринимательской деятельности и взаимной торговли. Бюджет Союзного государства тоже рассчитывается в российских рублях.

Приоритетными направлениями Союзного строительства на ближайшую перспективу будут являться совершенствование функционирования Единого экономического пространства Союзного государства, формирование Единого научно-технического пространства, поэтапное сближение основных показателей социально-экономического развития и уровня жизни населения Российской Федерации и Республики Беларусь. В настоящий момент работа по созданию Союзного государства перешла в фазу практики, идет процесс формирования новых общественных отношений, в том числе и производственных. Однако, как показывает анализ межгосударственного интеграционного процесса, его экономическая составляющая нуждается в кардинальных изменениях.

Прогресс российско-белорусской интеграции требует синхронизации экономических преобразований и обеспечения на этой основе большой сопряженности хозяйственных систем. Особенности подходов к реформированию (воплощающиеся в серьезных различиях в объеме прав и ответственности хозяйствующих субъектов, уровнях их налогообложения, характере и степени государственной поддержки) создают определенные препятствия для Единого экономического пространства, и здесь нужны комплексные согласованные усилия обеих сторон. Развитие интеграции, с одной стороны, требует подчинения национальных интересов интеграционному объединению, частичного отказа от суверенитета в регулировании внешней торговли и защите отечественных производителей, а на более высоких этапах – и в денежно-кредитной, бюджетно-налоговой и социальной сферах. С другой стороны, интеграция несет ряд долгосрочных преимуществ, вот основные из них:

- расширение торговли между странами-участниками, доступ производителей и потребителей каждой из них к более обширным рынкам и ассортименту товаров;

- возможность использования преимуществ сотрудничества и внутрирегиональной специализации для развития производств, позволяющих добиться эффекта масштаба;

- развитие внутрорегиональной конкуренции и, как следствие, повышение конкурентоспособности товаров и услуг на глобальных рынках;
- расширение научно-технического обмена и концентрация совместных усилий в развитии науки и технологий;
- создание более сбалансированной инфраструктуры (транспортной, банковско-финансовой, коммуникационной и других);
- способность отстаивать свои интересы в двусторонних экономических отношениях с другими странами, а также на уровне международных экономических организаций.

Для развития экономического сотрудничества в составе Союзного государства России и Беларуси необходимо создание:

- законодательно-правовой базы (окончательного варианта), обеспечивающей равные условия хозяйствования на территории двух государств;
- общего экономического пространства путем организации единого таможенного пространства и постепенного формирования общего рынка товаров, услуг, капитала и рабочей силы, единого информационного и научно-технического пространства;
- условий для защиты внутреннего рынка, развития экспорториентированных производств;
- условий для привлечения инвестиций, прежде всего в рамках разрабатываемых совместных проектов и программ, с целью повышения конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей.

Кроме того, обязательным атрибутом интеграционных процессов будет расширение сотрудничества на межрегиональном уровне. Для этого потребуются разработка методологии совместного мониторинга внешних рынков.

Образование Союзного государства России и Беларуси является не самоцелью, а прежде всего средством реализации преимуществ объединения экономических и инновационных потенциалов двух стран. Оптимальным в сложившихся условиях представляется эволюционный, постепенный подход к сближению двух экономических систем.

Литература

1. **Шумпетер, И.** Теория экономического развития / пер. с нем. В. С. Автономова, М. С. Любского, А. Ю. Чепуренко. – М. : Прогресс, 1982. – С. 72.
2. **Портер, М.** Международная конкуренция : пер. с англ. / под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. **Уколов, В. Ф.** Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе : учебник для вузов / В. Ф. Уколов, В. А. Галайда, С. С. Мазин. – М. : Экономика, 2009. – 400 с.
4. **Михайлин, А. Н.** Основные направления совершенствования внешнеторговой политики в России / А. Н. Михайлин // Вестник университета. – 2004. – № 1. – С. 169–173.
5. **Регулирование** внешней торговли Таможенного союза в рамках ЕврАзЭС : учебное пособие / под общ. ред. С. Ю. Глазьева и Т. А. Мансурова. – М. : Митель Пресс, 2011. – 416 с.

ИНФОРМАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОДИН ИЗ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Кузьмич Валентина Владимировна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Роль инновационных технологий в корпоративном управлении бессмысленно рассматривать оторвано от предыдущих этапов их исследования – теряется принцип научности при анализе, а у части общества складывается впечатление абсолютной новизны, следовательно, формируется отсутствие системного подхода в оценке проблематики. Соотношение все более нарастающего потока информации, и развитие производственных сил и отношений, в том числе и таких, как организация, и порождаемые этими факторами процессы, их роль в социально-экономической жизни человека уже несколько столетий пытаются оценить ученые разных стран. Поднятые ими проблемы во многом не решены и сегодня. В данной статье мы рассмотрим не только актуальность и взаимосвязь, но и генезис, и методологию управления данными структурами и процессами.

Трудно прогнозировать в полной мере последствия инновационного развития. Это касается не только влияния на общественные структуры и на человеческий организм в плане физического здоровья, но и на способности осмыслить и приспособиться к переменам. Если появление качественно новых открытий, рассматривать с точки зрения длительности в сравнении с предыдущим периодом развития человечества, то современный научно-технический прогресс был достигнут в немыслимо короткие сроки, в которые не удалось не только выстроить новые прочные модели и связи, но и сохранить традиционные производственные формы. Ранее требовались десятки, а то и сотни лет для создания научной концепции, которая вела к открытию некой технологии, а затем длительный период требовался для внедрения достижений. В настоящее время этот процесс сократился до таких немыслимо малых временных рамок, что общество не успевает осмыслить происходящее в полной мере.

Бердяев Н.А. в своих работах об организме и организации делал попытки осмысления единства и несоответствия этих двух систем. Рост присущ и одной и другой форме, но первая природного происхождения и сама приспособлена для воспроизводства и адаптации, вторая лишена этих свойств, создается активностью людей, при этом ничего не способна рождать. Механизм, созданный организационным процессом, по Бердяеву, всецело зависит от организатора, но в нем есть инерция, которая может действовать на его создателя и даже поработать его.

Вслед за учеными, такими как Шпенглер О., Тойнби А. схему «генезиса-роста-упадка» как единственную модель развития при введении инноваций и все большей технологизации жизни переняла значительная часть общества. Пророчествами о «наблизжающейся всемирной катастрофе» была наполнена вся предыдущая научно-техническая эпоха.

Сторонники противоположной точки зрения утверждали, что очередная волна открытий и нововведений устраним внутренние противоречия этого процесса, при плавном накоплении знаний произойдет постепенная смена основных принципов их применения, не только трансформируются традиционные формы, но и наполнятся новым содержанием. Последователями эволюционистических взглядов были Белл Д., Грант Дж., Тоффлер О. Заслугой новых технологий Ясперс К. считал преодоление инертности развития и устранения мученического отношения человечества к неудобному и нецелесообразному. Но при этом он отмечал, что организация труда превратится из экономической проблемы в социальную и политическую, а человек сам станете одним из видов сырья, подлежащим обработке.

Хайдеггер М. резко критиковал европейскую доктрину философии техники, акцентируя внимание на скрытых сторонах прогресса, где главная опасность, по его мнению, кроется не в новшествах, а в технизации жизни.

Эллюль Ж. рассматривал феномен технократического общества как самую опасную форму детерменизма. Техника, по его словам, превратится из средства в цель, стандартизирует человеческое поведение и, следовательно, сделает его же самого объектом «калькуляций и манипуляций». Он предполагал, что управленческий контроль существенно улучшится через автоматизацию производственных процессов, при этом высказывал предположение, что все более централизованная бюрократическая власть приведет к потере ценности индивидуальности и к новым формам угнетения. Он ставил под сомнение абсолютно прогрессивный характер нововведений, но при этом отмечал появление больших возможностей для творчества.

Тоффлер О. отмечал, что проблемой информационного века является значительное увеличение объемов публикаций и других текстовых носителей, разрастание форм и функций управления. Он указывал, что тенденции порождают контртенденции, а инновации возрождают утраченные ранее возможности и формы жизни человека. Критиковал попытку стандартизировать не только рынок и производство, но и личные отношения, приводя пример, замены родовых связей малыми семьями, а затем электронными сообществами, что усиливает разрозненность позиций и разобщенность идей в социальной структуре. Положительным аспектом информатизации он считал возможность при помощи компьютерных технологий установить взаимосвязи, некую целостность из бессвязных разрозненных процессов, знаний и артефактов.

Если исследователи прошлого связывали напрямую проблемы развития с недостатком информации, то в настоящее время открытость и легкая доступность сведений порождает проблему отбора и применения необходимых данных. На одном из заседаний Римского клуба прозвучало, что промышленная революция умножила мускульные силы человека, а информационные технологии расширили в еще большей степени умственные возможности, при том, что мыслительные способности значительной части общества всегда были ограничены.

Ученые конца XX века заявляли, что нас ждет очередной виток технологического детерминизма и прогрессистских иллюзий, чем быстрее будет двигаться информационное общество, тем больше культурных и антропологических

проблем будет возникать. Д. Мартин, А. Фурсан, Л. Гуревич, писатель Р. Шекли, другие исследователи и общественные деятели отмечали, что подобные процессы могут грозить обществу в целом и предприятиям всех типов в частности, а так же государствам информационным фашизмом и иными деструктивными явлениями посредством роботизации сознания, нарушения восприятия логики производственных и организационных процессов. Яркие примеры тому события в Египте и на Украине.

Информация превратилась в продукт потребления, главным свойством, которого является способность доставлять исключительно положительные эмоции, эвристичность и удобство. Она охотно воспринимается лишь малыми дозами и в ожидаемой форме. Требований к адекватности и значимости, проверенности фактов и практической применимости в большинстве случаев не предъявляется, важное условие – не нарушать определенную степень комфорта. Возникла новая сама себя порождающая логика. Человек, осмысливающий, синтезирующий и трансформирующий знания, – в прошлом? Ему на смену пришло поколение потребителей информации в упрощенном виде, которое в большинстве своем не стремится искать противоречия и несоответствия, устанавливать связи и закономерности в общей массе разнородных данных. Ее так много, что осмыслить специалисту, не имеющему научно-методологической подготовки просто не возможно. Доступность сведений вытесняет глубину, систематичность, утилитарность образования. Осознанность теорий, взглядов и практик заменяется поверхностно-скоростным механистичным ознакомлением с огромными объемами разрозненной информации. Многое, что не укладывается в данный подход, объявляется неактуальным и отменяется за ненужностью.

На предприятиях и в организациях нарастающие объемы информации и внедряемые технологии требуют создания дополнительных подразделений, в том числе и для анализа и обработки этих же процессов. Управленцы не встают из-за компьютеров, не видят своих сотрудников, часто не могут реально оценить результаты работы с клиентами и поставщиками. Из-за увеличивающегося объема работы по внедрению новых технологий выхолащивается суть самого производства. Организации и предприятия, где все больше трудозатрат приходится не на выполнение работ и улучшение качества услуг и товаров для человека, абсурдны по сути своей: для поддержания одних технологий создаются другие и так до бесконечности.

Принятие управленческого решения невозможно без передачи/получения данных, то есть без налаженных коммуникаций в организации. Информация не имеет практической ценности без специалистов, которые могут осознать, извлечь из нее смысл. В связи с этим в организациях встает ряд задач, из которых главными становятся управление самой информацией и знаниями сотрудников, как наиболее эффективные инструменты координации внешних и внутренних процессов. Указанные бизнес-процессы включают в себя механизм сбора, организацию хранения и распределения данных, а так же использование автоматизированных систем и компьютерных технологий; можно выделить следующие важные этапы:

1. Предоставление достоверной и обновленной информации, устранение фактора перегруженности избыточной и ненужной информацией.

2. Приведение информации в форму, пригодную для использования потребителями. Осуществление подобной работы часто требует детальной регламентации процессов взаимодействия различных специалистов и служб.

3. Помощь в поиске нужной информации.

4. Распространение информации, организация доступа одних специалистов и ограничение др.

5. Сбор и предоставление информации эффективным и рентабельным образом.

6. Анализ информационных нужд.

Информация как объект исследования подлежит классификации. *Полезная информация* характеризуется, во-первых, качеством – степень, реального отражения действительности; во-вторых, своевременностью – получение непосредственно до/после соответствующего события; в-третьих, полнотой – содержанием соответствующего объема данных; релевантностью – степень, в которой информация относится к проблемам, решениям и задачам, степени ответственности данного управленца. *Надежная, всесторонняя и доступная для понимания информация* играет важную роль, например, в вопросах обеспечения безопасности труда на производстве. Согласно мировым стандартам требуется, чтобы все сведения предоставлялись рабочим, работодателями, поставщиками продукции и другими организациями, органам контроля, правительствами, а так же чтобы она разрабатывалась организациями в соответствии с требованиями закона. *Информация, порождаемая внутренними и внешними источниками.*

Подобные задачи в крупных организациях возлагаются на *информационную службу*, при отсутствии подобного рода подразделения эти процессы часто остаются бесструктурными. В некоторых процессах ИТ-специалисты могут, как участвовать, так и выступать организаторами, то есть перепоручать получение и обработку сведений другими подразделениям и специалистами. Например, сбор, кодирование и хранение информации при исследовании несчастных случаев помогают выявить их причины. Чтобы анализ собранных данных позволил сделать надежные выводы, они должны быть полными и достоверными, а так же изложены в соответствии с принятой системой. Часто используются методы, пришедшие из научных дисциплин, например, из статистики.

Для успешного управления информационными потоками необходимо преодолеть различные проблемы. Самая большая – нарастание и без того значительного объема информации, она усложняется многочисленными обновлениями и пересмотрами существующей информации, избыток последней покрывает недостаток коммуникаций. Специалистами определенного отдела передаются сведения, которые могут быть не доступны для понимания других сотрудников. Одна из ролей информационной службы управленцев структурных подразделений заключается в том, чтобы стимулировать адаптацию сведений в более приемлемую для большинства специалистов форму, не теряя при этом качества информации.

Другой ряд проблем возникает из-за препятствий, связанных с *уровнем грамотности потенциальных пользователей*. Компьютерные технологии имеют возможности в преодолении этого барьера при помощи методов, которые автоматически анализируют уровни обработки материалов, которые затем оцениваются на предмет удобства и адаптируются посредством различных

программ, например, перевода иностранного текста, расшифровки сведений из графиков, диаграмм и т. п.

Еще один из факторов, необходимый в управлении информацией в организации – *ограничение на доступ и распространение*, если сведения попадают в группу конфиденциальности. Примерами могут быть медицинские данные, сведения по авторскому праву и т. п. Секретность информации бывает необходимой как для лиц, так и для организаций. Управление информацией в этом случае включает методы хранения и распространения, и получение новых знаний о требованиях законодательства для защиты тайны информации. В постановке указанного бизнес-процесса особое значение играют следующие ключевые понятия: *базы данных, системы управления и компьютерные технологии*.

Простым примером базы данных является телефонный справочник. Списки и реестры сотрудников, подрядчиков, экспертов, контактные данные. В каталогах статей и литературы каждая запись соответствует определенной публикации, дате и месту издания и показывает, где можно найти копию. Системы хранения информации по технике безопасности включают в себя записи по несчастным случаям, отчеты, статистику, реестры по принятым мерам. Базы данных по проведению и результативности аудитов, проверок и исследований; закупке, наладке, исследованиям средств производства.

Не вся информация является объектом анализа, обобщения и синтеза, в разнородных сведениях не всегда видна связь. Компьютеры помогают преодолеть разрозненность и бессистемность. Они продолжают становиться доступными большинству, меньше по размеру и стоимости, в то время как их функции и мощность растут. Их можно использовать для перевода и адаптации данных, например, воспроизводить тексты на одном языке при вводе их пользователем на другом, автоматически создавать различные отчеты. Имеются возможности для создания программ, например, повышающих эффективность телефонной и электронной связи, организации видеоконференций, дистанционного обучения, фиксированию и сохранению данных по указанным процессам. Мультимедийные программы являются качественным приложением для сочетания использования звука, текста, неподвижных и движущихся визуальных образов. Интернет обеспечивает возможности быстрого получения/передачи текстов, писем, документов, рисунков, видео и т. п., что характеризуется быстротой и эффективностью. Компьютер является важным инструментом управления и носителем функций, облегчающим поиск и хранение информации, но вместе с тем может привести к легкой потере и утечке накопленных данных.

Инновационные технологии и системы все больше используются в организациях на всех этапах управления, но применение самых совершенных технических программ не дает гарантии установления эффективной коммуникации. Соотношение больших потоков информации и невозможность их осмыслить и обработать нарушает производственный процесс, что отражается на отношениях в коллективе. Разнообразие информационной среды создает иллюзию свободы и легкодоступности всего, при этом происходит подмена ценностей и адекватного восприятия действительности, норм и правил взаимодействия. Большая часть сотрудников имеет навык восприятия информации небольшими усеченными порциями – в неподходящей форме для принятия самостоятельных решений, необходимых для выстраивания эффективного взаимодействия внутри организации.

Адекватность информации зависит от ее восприятия, правильности ее интерпретации и грамотного использования. Возрастающее количество данных, должно быть оперативно и качественно проверено на предмет полезности и тщательно продумано, в каком виде они будут представлены пользователям. В противном случае, на любом из этапов возможно искажение смысла, это называется шумом или коммуникативными барьерами. Умение преодолевать проблемы в управлении информационными потоками, использование для минимизации трудозатрат инновационных технологий и устройств является признаком зрелой организации и грамотного руководства.

Минимизации сложностей при внедрении инноваций, обработке, хранению и использованию сведений и материалов можно добиться посредством системной постановки процесса обучения сотрудников работе с информацией и технологиями. Ключевыми понятиями в сфере управления знаниями персонала будут *прогрессивность, навыки, сотрудничество, взаимодействие, доступность, адаптивность, сложность передачи и восприятия.*

Финансовая и экологическая составляющая информационного документооборота. Бумага является дорогим носителем для распространения информации. Предполагается, что использование компьютеров дает экономию, на практике мы сталкиваемся со значительными бумажными отходами. Компьютерные информационные системы являются наиболее эффективным и безопасным для окружающей среды способом распространения и хранения информации. Этот фактор внедрения инноваций наиболее привлекателен с точки зрения значимости для будущего человечества. Во многих коллективах данный подход является одним из принципов корпоративной культуры.

Обучение поиску информации. Работники всех уровней должны быть обучены поиску и использованию информации, знать, у кого и как они могут получить ее. Например, спецификации данных по безопасности материалов являются важным источником информации по технике безопасности работ с химикатами, используемыми на рабочем месте.

Обучение распределению потоков информации так же является важным аспектом. Обычно работники имеют общее представление, но им требуется обучение для приобретения навыков по быстрому и эффективному получению информации при помощи имеющихся технических средств и баз данных в режиме реального времени или при обращении в информационную службу. Так же важно прививать навык дальнейшей использования, хранения, обработки и передачи информации в надлежащем виде.

Компьютерная грамотность, средства доступа к информации, средства поиска. Не все сотрудники одинаково хорошо владеют возможностями доступа к информации. Требуется опыт и навыки по работе с системами меню и в специальных программах, часто знание английского языка. Подобные пробелы могут быть минимизированы, если специалисты отделов информации или более опытные коллеги возьмут на себя роль наставников.

При организации процесса обучения персонала необходимо помнить несколько правил. Например, бесполезно заставлять людей в приказном порядке проявлять свои знания и делиться ими, следует создавать *условия открытости и сотрудничества*, благоприятствующие добровольному обмену. Установлена

закономерность: в том случае, когда люди испытывают недостаток в информации, обычно они первым делом обращаются с вопросами к другим людям, а уж во вторую очередь – к базам данных и другим источникам. Это естественная склонность человека участвовать в обмене знаниями, учить и учиться у других. Сотрудники знают всегда больше, чем могут рассказать, и могут рассказать всегда больше, чем могут записать, при чем, в полной мере проявляют данные способности только тогда, когда этого требует ситуация, поэтому *формальные методы*, основанные на опросах, заполнении форм и баз данных, упускают самые ценные, скрытые знания. Внедрение жестких процедур внутри организации подавляет естественные потребности в сотрудничестве в целом и в обмене информацией в частности. В системе информационного общества ни экономикой, ни обществом нельзя управлять общими подходами, ибо все системы носят открытый характер. Отдельные структуры развиваются не синхронно и несогласованно, лишая организации, общество и государство возможности планового развития.

Не всегда новые технологии, подходы и принципы более эффективны. Создание единого информационного пространства наряду с несомненными плюсами приводит к таким явлениям, как конкурентная разведка, сливание информации как производственного, так и личного плана, взламывание банковских счетов, попытки через эти факторы влиять на бизнес-процессы. Современное общество верит в то, что многие проблемы можно решить через разработку высоких технологий и инновационных систем управления. Если в XX в. это было увлекательной теорией, то сегодня проблемы этого процесса очевидны. Популярное некогда мнение, о том, что тот, кто владеет информацией – владеет миром, звучит сегодня, как очередной утопический сарказм. Переизбыток информации и противоречивое трактование терминов и понятий ведут к появлению непроверяемых и неприемлемых в производстве гипотез.

Перед современной наукой и бизнес-образованием стоит задача выработки методологии эффективного выстраивания систем управления информацией и знаниями сотрудников организаций и предприятий как важнейшего аспекта инновационного развития общества. Для успешной реализации данного направления следует перейти от создания гипотез и теорий к научному принципу утилитарности, для этого ученые и преподаватели должны быть практиками, находящимися внутри производственных процессов и отношений, несущими ответственность за исследуемые процессы.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Кулешова Анжелика Михайловна,

Рамская Людмила Константиновна

Брестский государственный технический университет

В настоящее время образование является одной из основных и ведущих отраслей национальной экономики государства. В Республике Беларусь этому вопросу уделяется особое внимание. Образование является общественным бла-

гом, важнейшей составляющей образа жизни, науки и культуры страны. Его значимость как транслятора накопленных знаний и интеллектуальных ценностей неуклонно возрастает. Сегодня культурное и нравственное воспитание личности, раскрытие ее возможностей, повышение творческого и профессионального потенциала человека, являются одними из главных целей перспективного развития страны.

В системе подготовки кадров наметились тенденции, связанные с поиском новых направлений и форм образования, позволяющих максимизировать его эффективность. Информатизация общества и активно развивающийся рынок образовательных услуг, в том числе и в виртуальном пространстве (e-learning), ориентирует систему образования на новые решения, направленные на повышение профессионального уровня человека.

Возрастающее значение степени применения новых информационных и коммуникационных технологий в большей степени оказывают влияние на развитие новых форм организации и управления предприятием. Это очень актуально и в вопросах управления в образовательной среде, при организации работы с виртуальным предприятием в сфере образования.

В области образования успешно применяется понятие виртуальной организации и, как следствие, понятие виртуальной кафедры. Виртуальная кафедра представляет собой важное приложение общих методик и принципов разработки виртуальных организаций и предприятий, развиваемых в контексте реинжиниринга на основе новых информационных и коммуникационных технологий. Виртуальная кафедра – это наиболее передовая единица образовательного учреждения эпохи информационного общества, наилучшая с точки зрения имеющихся экономических и технических условий. Это разновидность сетевой, компьютерно-ориентированной организации, состоящей из людей и виртуальных агентов, находящихся в разных местах. Такая кафедра создается путем информационной интеграции требуемых педагогических, учебно-методических, программно-технических и других ресурсов, отбираемых с различных кафедр, факультетов и вузов. То есть создается организация, функционирующая в виртуальном пространстве. Создание виртуальных кафедр позволит усилить достоинства и преимущества реальных кафедр [1].

Анализ возможных подходов и технологических основ решения задач управления образовательными услугами в виртуальной среде позволяет сделать вывод о целесообразности четырехуровневой архитектуры программно-информационного комплекса [2]:

- 1) уровень поддержки информационных моделей процессов, где осуществляется формализованное описание бизнес-логики образовательного процесса в информационно-коммуникационной среде;
- 2) уровень поддержки основных функций, на котором обеспечивается поддержка базовых функций для ведения учебного процесса;
- 3) уровень управления потоком работ (диспетчеризация);
- 4) анализ хода процессов по заданным критериям, в ходе которого производится анализ эффективности, качества и других показателей процесса с целью выработки корректирующих воздействий.

Виртуальная организация является динамичным инструментом управления и основывается на компьютерных сетях и возможностях использования информационных банков таких как Интернет, который является идеальным средством облегчения достижения преимуществ конкуренции на глобальном рынке.

За рубежом в системе образования уже давно практикуется модульная система. С помощью системы кредитов, разработанной на базе ECTS (European Credit Transfer System), каждый модуль программы получает свой весовой коэффициент, принятый рядом академических учреждений Европы. Эта система позволяет сравнивать и взаимно конвертировать учебную нагрузку университетов.

Доступ к обширным информационным ресурсам изменяет сам процесс обучения. Студент имеет теперь различные источники информации, основанные на современных коммуникациях: Интернет, телевидение, виртуальные библиотеки, энциклопедии и словари, видеофильмы, аудио-курсы, компьютерные учебные программы. Компьютер, подключенный к Интернету, расширяет возможности индивидуализированного обучения.

Развитие дистанционного обучения ведет к глубоким изменениям в самой системе образования; кардинально меняется роль преподавателя, обновляются его функции. Можно выделить такие прогрессирующие возможности, как помощь учащимся в поиске и отборе информации, развитие навыков межличностного общения и делового консультирования. Важной функцией преподавателя становится развитие у студентов мотивации к непрерывному образованию и творческой активности.

Перспективная система образования должна формировать у будущих специалистов качества, позволяющие жить и работать в условиях новой, высокотехнологичной, информационно-сетевой экономики, которая базируется на знаниях и информационных технологиях. Инновационная система образования требует широкого распространения таких образовательных возможностей, как технологии дистанционного обучения, интернет-технологии, мультимедиа, методика интерактивного обучения, деловые игры, обучающие программы, профессиональный тренинг. Большой интерес представляет модульная методика построения интегрированных программ. Содержание модулей всегда соответствует требованиям, предъявляемым к уровню знаний специалистов, поскольку постоянно осуществляется их гибкая замена, что связано с быстрым устареванием содержания некоторых из них (например, законодательной, нормативно-правовой базы).

В общем виде области применения технологии виртуальной реальности в образовании можно представить по следующим направлениям:

- ✓ обучение в системе очного, заочного и дистанционного образования;
- ✓ организация межпредметной интеграции и сетевого взаимодействия образовательных учреждений;
- ✓ проведение телемостов, видеоконференций, образовательного вещания;
- ✓ создание 3D электронных образовательных ресурсов;
- ✓ создание 3D презентационных и информационных материалов;
- ✓ создание виртуальных музеев, планетариев, лекционных залов, лабораторий и практикумов;

✓ визуализация сложных объектов, моделей инженерных сооружений, физических явлений.

Использование мультимедийных технологий способствует повышению эффективности усвоения учебного материала. Проникновение информационно-коммуникационных технологий в учебный процесс обеспечило независимость обучения от места и времени, что сделало возможным трансферт образовательных услуг, определило интенсивное развитие образования сегодня и его мобильность в будущем. Сочетание достижений информационно-коммуникационных технологий и модулей при разработке программ подготовки специалистов логично увязывается с идеей создания виртуальных университетов, кафедр, лабораторий и аудиторий.

Показательным примером создания виртуальной лаборатории служить гетерогенная интернет-сеть с возможностью организации видеоконференций, включающая более 40 автоматизированных рабочих мест, созданная на кафедре «Информационные технологии» Российского государственного технологического университета. В рамках этой сети организован учебный процесс на web-сервере, разработано и установлено около 10 электронных учебников и мультимедийных информационных систем, использующих технологии QuickTime VR и потоковой передачи аудио- и видеоданных в сети. Накоплен опыт построения виртуальных панорам и средств компьютерной анимации.

Из отечественных примеров, ярким является организация дистанционного обучения в БГУИР, позволяющая получить высшее образование и диплом государственного образца без отрыва от места работы и места проживания. Учебный процесс здесь обеспечивают 28 кафедр университета и около 200 преподавателей-тьюторов, разработано более 350 электронных учебно-методических комплексов для дистанционного обучения студентов, к их услугам предоставляется электронная библиотека образовательных ресурсов БГУИР, доступная через сеть Интернет.

На глобальном рынке виртуального обучения, как по масштабам его использования в традиционных учебных заведениях, так и по количеству полностью виртуальных университетов, лидируют США, где насчитывается более 150 виртуальных учебных заведений и в учебный процесс вовлечено более половины населения страны. В большинстве американских вузов предлагают ту или иную форму онлайн-обучения. В США создано первое полностью виртуальное высшее учебное заведение – Международный университет Джонса [3]. Широко и интенсивно в целях обучения используются также средства массовой коммуникации и информации, так называемое, медиа образование.

Ориентация на эту методику открывает широкие возможности интеграции белорусских вузов в виртуальное образовательное пространство. В стране накоплен значительный вузовский потенциал, позволяющий занимать высокие позиции в мировой образовательной системе. В Беларуси рынок образовательных услуг активно развивается. В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2020 г. поставлена цель, вывести национальную систему образования на уровень, соответствующий мировым стандартам. Для этого предстоит реализовать ряд организационных мер, среди которых – развитие сети учреждений образования нового типа, создание

университетских комплексов, формирование эффективных механизмов трансфера научно-технических разработок в производство по отраслям экономики и регионам, предстоит разработать системы дистанционного обучения на всех уровнях образования [4].

Зарубежная практика показывает, что компании, продвигающие интернет-образование, оказываются в привилегированном положении на рынке. Их акции пользуются повышенным спросом. По мнению представителей таких компаний, в условиях конкуренции качество образовательных услуг будет неизменно расти [3].

Литература

1. Ханс, А. Вютрих, Андреас, Ф. Филипп «Виртуализация как возможный путь развития управления», международный журнал «Проблемы теории и практики управления», №5/99.
2. Бричковский, В. И. Организация управления учебным процессом в виртуальной образовательной среде // Высшее техническое образование: проблемы и пути развития: Материалы международной научно-методической конференции, Минск, 11–15 октября 2004. – Мн. : БГУИР, 2004. – С. 80.
3. Кольчугина, М. Б. «Новой экономике» – новое образование // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – № 12. – С. 42–53.
4. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики на период до 2020 г. Минск, май 2004.

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Курбиева Ирина Юрьевна,
Драгун Николай Павлович**

Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого

На сегодняшний день перед промышленностью Республики Беларусь стоит задача повышения эффективности работы предприятий, диверсификация производства и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Успешное решение этих задач невозможно без повышения производительности труда [3, с. 133]. В связи с этим, в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. сказано, что повышение производительности труда на основе наращивания выпуска высококачественной продукции, улучшения организации производства и труда, снижения трудоемкости выпускаемой продукции, применения прогрессивных норм и нормативов являются приоритетными задачами развития промышленности [4]. В настоящей работе рассмотрены такие механизмы повышения производительности труда работников, как *нормирование и оплата труда*.

Динамика показателя производительности труда на предприятиях машиностроения Республики Беларусь, рассчитанная на основе чистой добавленной стоимости и затрат труда, представлена на рис. 1 [5].

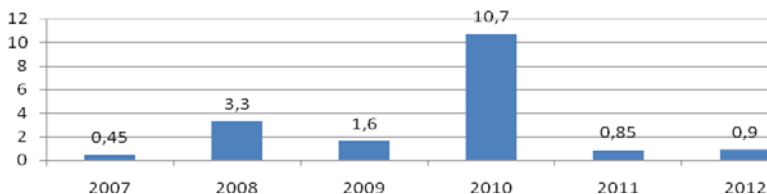


Рис. 1. Производительность труда работников предприятий машиностроения на основе ЧДС, млн руб.

Примечание. Рассчитано авторами на основе [5].

Таким образом, за период 2007–2012 гг. добавленная стоимость, созданная одним работником на промышленных предприятиях Республики Беларусь, была подвержена значительным колебаниям.

В современных условиях повысить производительность труда возможно не только за счет реализации инноваций на предприятии, модернизации производства, так как изменения, касающиеся совершенствования техники и технологии, структуры и управления, влияют на объемы выпускаемой продукции и как следствие на динамику роста производительности труда. Однако без обеспечения высокого уровня организации и нормирования труда, усиление материально-технической базы не является достаточным условием для достижения высокой производительности.

На сегодняшний день основным методом нормирования труда на отечественных предприятиях является хронометраж. Однако процесс разработки норм труда, проводимый с помощью фотографий рабочего времени и фотохронометража, очень длительный и сложный. В связи с этим, в условиях модернизации и переходом многих производств на новые технологии, замеры с секундомером должны уходить в прошлое. В этой связи более приемлемым является **микроэлементное нормирование труда**, характерные особенности практической реализации которого представлены в табл. 1 [1, с. 84].

Таблица 1

Особенности содержания и практического применения МЭН

Микроэлементное нормирование труда	
Сущность	Микроэлементные нормативы представляют собой величины времени, полученные в результате статистической обработки затрат времени с применением киносъемки и установления наиболее вероятного времени, необходимого для большинства исполнителей по выполнению микроэлемента
Цели использования	<ul style="list-style-type: none"> установление разумного срока выполнения работы; определение наиболее эффективной планировки рабочего места; настройка потока работы.

Механизм реализации	Бюро ведения нормативной базы по труду разрабатывает подетально-операционные нормы времени, изучает рабочие позы рабочего, габариты и вес предметов труда, содержание трудового процесса и способ выполнения движений.
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • оптимальная расстановка персонала; • сокращение и устранение непроизводительных потерь времени; • точность и объективность получаемых нормативов; • простота методики проведения замеров.
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> • ориентация на ограниченную совокупность видов работ; • необходимость преодоления психологического сопротивления рабочих и проведения инструктажей и обучения нормировщиков.
Сложности внедрения	<ul style="list-style-type: none"> • неприменимо, когда длительность рабочей операции определяется не действиями оператора, а временем работы станка; • невысокий уровень стандартизации предприятий; • увеличение затрат по разработке проектной документации; • отсутствие обученных кадров; • недостаточный опыт применения.

Примечание. Разработано авторами на основе [1, с. 84].

Методикой микроэлементного нормирования является система «*Maynard Operation Sequence Technique (MOST)*», представляющая собой инструмент для разложения операции на элементарные действия и подсчет ее длительности через суммирование продолжительности таких действий.

18 базовых элементов, входящие в систему MOST, складываются в четыре последовательности, следовательно, любую производственную операцию можно отнести к одной из моделей, представленных в табл. 2 [1, с. 87].

Таблица 2

Модели последовательностей MOST

Действия	Модель последовательности	Поддействия
Общие движения	ABGABPA	A – передвижение, B – движения тела, G – контролировать, P – расположение
Контролируемое движение	ABGMXIA	M – контролируемые перемещения, X – машинное время, I – выравнивание
Использование инструмента	ABGABP ABPA	F – закреплять, L – ослаблять, C – резать, M – измерение
Применение ручного крана	ATKFLVLPTA	T – транспортировка пустого крана, L – транспортировка крана, K – подцепить, отцепить, V – вертикальный ход

Примечание. Разработано авторами на основе [3, с. 87].

Сравнительные характеристики метода микроэлементного нормирования труда с хронометражем представлены в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика методики МЭН и хронометража

Признак	МЭН	Хронометраж
Учитываемые действия	Учитываются только необходимые движения	В замер попадают все движение, иногда излишние
Объективность результата	Оператор никак не может повлиять на изменения	Оператор может повлиять на изменения, намеренно замедляясь при размерах
Необходимое количество замеров	3–4 цикла	Не менее 30 циклов
Длительность расчета (на примере 5-ти минутной операции)	2,5 час	3,1 час
Длительность перерасчета (при изменении способа производства или другого типоразмера)	Изменить параметры в записи за несколько минут	Новый производственный эксперимент (полностью новые замеры)

Примечание. Разработано авторами.

Для реализации возможностей микроэлементного нормирования труда на отечественных предприятиях необходимо осуществить следующие шаги:

- разработать новые справочные нормативы по труду, отражающие реальную ситуацию на производстве;
- актуализировать устаревшие технологические процессы и технико-нормировочные карты;
- использовать программы по автоматизированному нормированию [3, с. 133].

Одним из действенных механизмов повышения производительности труда работников предприятий Республики Беларусь является применение *системы грейдов* [2, с. 74].

Заработная плата работников промышленных предприятий Республики Беларусь складывается из месячной тарифной ставки или оклада, установленного согласно штатному расписанию, доплат, надбавок компенсационного и стимулирующего характера, премий и иных выплат. Существующая система оплаты труда имеет следующие недостатки:

- в разных подразделениях по-разному сформированы и не сопоставимы тарифные сетки, доплаты и надбавки, уровни окладов, штатные расписания;
- оплата для новых должностей на предприятии необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников, что значительно снижает мотивацию работников;
- группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, иногда значительно отличаются по сложности выполняемых работ;
- тарифная сетка построена так, что специалист без категории может получать столько же, сколько и начальник отдела (размытость сетки);

- у отдельных категорий работников переменная часть значительно выше постоянной, вследствие чего заработная плата этой категории персонала в основном зависит от результатов труда [3, с. 134].

Системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности представлены в табл. 4.

Таблица 4

Характерные черты грейдинговой системы оплаты труда

Системы и модификации		
Первая степень сложности	степень	Система ранжирования должностей по степеням сложности, не требующая математических расчетов
Вторая степень сложности	степень	Система Эдварда Хея, основанная на балльно-факторных методах
Третья и четвертая степени сложности		Системы, основанные не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках.
Преимущества		
<ul style="list-style-type: none"> • повышает эффективность фонда оплаты труда от 10% до 30%; • позволяет быстро проводить анализ структуры должностных окладов и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику; • позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты; • облегчает процесс индексирования зарплат; • оптимизирует расстановку трудовых ресурсов. 		
Ограничения для использования		
<ul style="list-style-type: none"> • высокая стоимость внедрения на предприятии; • сложность определения ожидаемой финансовой отдачи; • значительная трудоемкость использования (внедрение растягивается на период от 6 месяцев до 1 года и сопровождается большим количеством документооборота). 		

Примечание. Разработано авторами.

Гибкость оплаты труда проявляется через зависимость от ее индивидуальных качеств и заслуг работников и результатов деятельности предприятия. В связи с этим, для реализации возможностей гибких систем оплаты труда на отечественных предприятиях необходимо выполнить следующие шаги:

1. Определить четкие критерии оценки должностей;
2. Учитывать при назначении индивидуальных доплат к заработной плате не стаж, а индивидуальные качества и заслуги работников.

Представленный в работе краткий обзор важнейших механизмов повышения производительности труда, применяемых на предприятиях экономически развитых государств, позволяет сделать вывод о том, что современные инструменты этих механизмов возможно и целесообразно использовать и на отечественный предприятиях.

Литература

1. **Валиахметов, Р. М.** Реализация принципов концепции Международной организации труда «Достойный труд»: сборник материалов круглого стола / под ред. Р. М. Валиахметова. – Восточная печать, 2012. – 116 с.
2. **Ключков, А. К.** КРП и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / под ред. А. К. Ключкова. – М. : Эксмо, 2010. – 154 с.
3. **Курбиева, И. Ю.** Проблемы формирования и направления укрепления кадрового потенциала промышленных предприятий Республики Беларусь в современных условиях хозяйствования / И. Ю. Курбиева // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления : материалы XII Междунар. науч.-техн. конф., Гомель, апрель 2013 г. / ГГТУ им. П.О. Сухого. – Гомель, 2013. – 173 с.
4. **Указ** Президента Республики Беларусь от 11.04.2011 г. № 136 «Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг.» // Бизнес-Инфо [Электронный ресурс]. – Дата доступа: 05.03.2014.
5. **Труд** и занятость в Республике Беларусь: стат. сб. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – [Режим доступа]: <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа: 06.03.2014.

К ВОПРОСУ ОБ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

**Курушина Елена Викторовна,
Курушина Виктория Александровна**

Тюменский государственный нефтегазовый университет

Управление инновационными процессами на предприятиях осуществляется на основе современных технологий с использованием процессного, проектного и функционального подходов. Разрабатываются стратегические программы инновационного развития, формируются управленческие структуры и системы мониторинга процессов, создаются мотивационные механизмы успешной реализации намеченных целей и задач.

Крупнейшее предприятие нефтегазового сектора российской экономики АК «Транснефть» за последние три года разработало ряд долгосрочных программ. Это Программа стратегического развития на период до 2020 г., Программа инновационного развития на период до 2017 г., Комплексная программа диагностики, технического перевооружения, реконструкции и капитального ремонта на период до 2017 г., а также Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности до 2015 г. В числе важнейших стратегических задач Компания декларирует инновационное развитие производственной деятельности. В тематику Программы инновационного развития включены разработка, создание и адаптация комплекса высокоточных внутритрубных диагностических приборов; единой системы управления (ЕСУ) магистральным нефтепроводом; высоконадежного импортозамещающего оборудования; систем обнаружения утечек, повышения производительности перекачки, управления проектным производством, мониторинга автотранспорта на базе ГЛОНАСС и технического состоя-

ния магистральных трубопроводов ТС ВСТО; исследований перспективного развития технологий.

К достоинствам Программы инновационного развития следует отнести консолидацию усилий по ее реализации и вовлечение в процесс инновационных предприятий малого и среднего бизнеса, вузов, научных организаций и других потенциальных партнеров. Такой подход позволит значительно расширить сферу инновационного поиска и повысить его уровень.

Институциональные условия инновационного развития, особенно для предприятий (акционерных обществ) с государственным участием, сопряжены с большим количеством нормативных ограничений. Нормативная база разработки Программ инновационного развития для АК «Транснефть» включает более десяти документов, регламентирующих структуру, порядок разработки и мониторинга, а также различные требования. Так, например, в Методических материалах по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (далее Методические материалы) в числе рекомендуемых показателей эффективности (KPI) преобладают количественные показатели. Это объем финансирования НИОКР, количество патентов, количество разработанных и внедренных в производство технологий, и т. д. Очевидно, что приведенные показатели лишь косвенно могут отразить повышение инновационного уровня производства. В упомянутых Методических материалах одним из главных критериев инновационного развития выступает экономичность. Более того, для ряда показателей указаны размерность и целевые значения. Рекомендовано уменьшение себестоимости более 10%, экономия энергоресурсов – не менее 5%.

Не ставя под сомнение целесообразность использования программно-целевого метода управления инновационным развитием, нельзя не учитывать «обратную сторону медали» излишней институционализации процессов. Как показывают исследования шведских ученых, используемые технологии управления инновациями содержат опасность институционального изоморфизма. Пер Давидссон, Эрик Хангер и Магнус Клофстен отмечают, что существуют три формы институционального воздействия: нормативные, коэргитивные и миметические силы. Процесс формализации является проявлением нормативного изоморфизма. Этот вид изоморфизма распространяется на все профессиональные сообщества, закрепляющие свои навыки. Коэргитивный (принудительный) изоморфизм возникает в результате воздействия одной организации или общества на другую организацию. Это воздействие основано на владении ресурсами и осуществляется правовым или иным способом регулирования ожиданий. Миметический (подражательный) изоморфизм проявляется в перенимании существующих практик, которые считаются «наилучшими». Указанные авторы, исследуя влияние факторов на венчурные организации, получили результаты, свидетельствующие о том, что в результате подчинения институциональному воздействию (особенно, коэргитивных сил) снижается инновационный уровень первоначальной идеи. Как отмечает Пер Давидссон «...несомненно, что подчинение институциональному воздействию сделает возникающие венчурные предприятия более похожими на существующие..., то есть менее инновационными» [1].

В условиях формирования и реализации Программ инновационного развития организаций, особенно, регулируемых государством, можно выявить все три вида институционального изоморфизма. Это проявляется в установлении рекомендованных нормативов, жестких процедур (включая процедуры финансирования для предприятий-исполнителей), различных ограничений, а также использовании типовых мероприятий (например, по энергосбережению). Учитывая выше приведенные результаты исследований шведских ученых, такая жесткая регламентация процессов заведомо снижает уровень планируемых к внедрению инноваций. Возникает противоречие или институциональная ловушка, поскольку администрирование процесса инновационного развития осуществляется в целях повышения его эффективности. Но в то же самое время повышение уровня институционализации процесса снижает его инновационный потенциал.

Существующие управленческие практики инновационным развитием вписываются, преимущественно, в модель человека экономического (рационального). Объективной основой использования такой модели является ограниченность ресурсов при достижении коммерческих целей. В рамках данной концепции инновационное развитие обречено на «экономичность». Вместе с тем, следует отметить, что в Методических материалах содержатся (хотя и в очень незначительном объеме) показатели, которые не соответствуют критерию рациональности, поскольку требуют повышенных затрат на соблюдение определенных стандартов. Одним из таких показателей является показатель повышения экологичности процесса производства и утилизации отходов производства. Появление модели человека экологического, выделяемого Л. Киселевой [2, с. 46] или «экологизированного» у М. Гурьевой [3, с. 10], обязано концепции устойчивого развития, пришедшей на смену концепции экономического развития. Триединая концепция устойчивого развития, включающая экономические, социальные и экологические критерии, начала формироваться еще в третьей четверти прошлого столетия, получив официальный статус на Конференции ООН в 1992 г. Для этого периода свойственны процессы не только экологизации, но и как отмечается в работе [4, с. 132] «социализации» индикаторов.

Новая концепция «умного» роста была сформулирована в 2010 г. в третьем варианте проекта Лиссабонской стратегии ЕС 2020, провозгласившей инновационный, устойчивый и инклюзивный рост. Эта стратегия является основой формирования модели человека инновационного и признания критерия инновационности. В Программе инновационного развития АК «Транснефть» измерение уровня инноваций находит свое отражение только в количественных и затратных показателях, таких как увеличение объемов финансирования инновационных проектов, мероприятий по модернизации основных фондов, выпуска заводами Компании продукции внедренных результатов НИОКР, а также количество патентов. Вместе с тем, в Методических материалах в качестве ключевого показателя эффективности рекомендован показатель качества инновационного портфеля – баланса между прорывными проектами (технологиями, продуктами и услугами, создающими новые рынки и новые категории продукции) и улучшающими проектами (технологиями, продуктами и услугами, направленными на развитие имеющихся на рынке продуктов). Этот баланс базируется на классификации инноваций. Большинство исследователей инновационного развития, как видно по ниже приведенной таблице, подразделяют инновации на две группы.

Классификация инноваций

Авторы	Виды инноваций и изобретений				
Абернати У.; Кларк К.	Регулярные		Революционные		
Атуахене-Джими К.; Балачандра Р.; Кесслер Е.; Кларк К.; Козник Т.; Ли М.; Мориарти Р.; На Д.; Стубах Р.; Хендерсон Р.; Фриар Дж.; Чакрабарты А.; Шумпетер Й.	Дополнительные		Радикальные		
Глазьев С.	Вторичные		Базисные (стержневые)		
Гроссман Дж.	Способствующие		Основные		
Ильдеменов С.; Медынский В.	Ординарные		Радикальные		
Калантон Р.; Монтойя-Уейс М.; Сонг М.; Шмидт Дж.	Дополнительные		Действительно новые		
Кочиа М.	Элементарные (микро-дополнительные)		Кластерные (новые технологические системы)		
Кристенсен К.	Поддерживающие		Подрывные		
Мейерс П., Такер Ф.	Текущие		Радикальные		
Прист У., Хилл К.	Дополнительные		Отдельные		
Тидд Дж.; Райс М.	Дополнительные		Прорывные		
Уттербек Дж.	Эволюционные		Революционные		
Клейншмидт Е., Купер Р.	Низкая инновационность		Умеренная инновационность		Высокая инновационность
Пригожин А.	Модифицирующие		Системные		Радикальные
Кларк К., Уилрайт С.	Дополнительные			Нового поколения	Радикально новые
Менш Дж.	Улучшающие			Базисные	Фундамен- тальные
Яковец Ю.	Мелкие		Средние	Крупные	Крупней- шие
Гарсиа Р.	Подража- тельные	Дополни- тельные	Прерывис- тые	Действительно новые	Радикальные
Фриман К.	Незафикси- рованные	Дополни- тельные	Незначи- тельные	Основные	Системати- ческие

Повышение уровня инновационного развития напрямую связано с внедрением радикальных или революционных инноваций. Авторами статьи в работе [5] была предложена система оценки уровня инновационного развития нефтегазопортного предприятия на основе теории технологических укладов С. Глазьева, связанных с базисными (радикальными) инновациями. Апробация предложенной методики оценки, базирующейся на идентификации элементов нефтепроводной системы типу уклада, позволила выявить разнотемпный уровень инновационного развития в разрезе процессов и составляющих технологического способа производства.

Управление процессами инновационного развития на основе использования критерия инновационности позволит, по мнению авторов, уменьшить негативное влияние институционального изоморфизма и повысит потенциал инновационного поиска. Представляется целесообразным ввести в число ключевых показателей эффективности реализации Программы инновационного развития, рекомендуемый Методическими материалами, показатель качества инновационного портфеля. Кроме того, необходимо планировать, осуществлять мотивацию и мониторинг количества мероприятий и проектов по внедрению элементов и процессов, соответствующих уровню пятого (а в будущем и шестого) технологических укладов. Это позволит повысить эффективность принятия решений по инновационному развитию, будет способствовать ускорению внедрения нанотехнологий в нефтегазопроводном транспорте, удовлетворению потребности предприятия в новых композитных материалах, средствах диагностики и управления.

Литература

1. Давидсон, П., Хантер, Э., Клофстен, М. Институциональные силы. Невидимая рука, формирующая венчурные идеи? Режим доступа: www.fridas.ru/_files/institutional_pattern.doc.
2. Киселева, Л. С. Политическая экономия ресурса здоровья / Л. С. Киселева. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2012. – 104 с.
3. Гурьева, М. А. Методический инструментарий оценки экологизации территории: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2013. – 24 с.
4. Курушина, Е. В. Конкурентоспособность российских регионов // Журнал Российское предпринимательство. – 2010. – № 5, выпуск 1. – С. 130–134.
5. Земенков, Ю. Д., Курушина, В. А. Закономерности инновационно-циклического развития трубопроводного транспорта углеводородов России // Нефть и газ : Отдельный выпуск Горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технического журнала). – 2013. – № ОВ 3. – С. 85–98.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ АТРИБУТОВ БРЕНДА УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Лемешевская Людмила Владимировна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Исследуя сущность и проблемы бренда, авторы руководствуются определенной целью, акцентируя свое внимание на отдельных его характеристиках.

Систематизация этих целей и характеристик дает возможность выделить четыре основных подхода к определению сущности понятия «бренд»:

- идентификация товара и его отличия от конкурентов;
- набор восприятий с точки зрения потребителя;
- обещание производителя потребителю;
- повышенная ценность продукта.

Каждый из этих подходов не противоречит любому другому, а дополняет его.

Процесс создания бренда включает следующие уровни брендинга:

1. Выбор товара (услуги) – дженерика, реализующего базовые потребности потребителя. Для учреждения образования такой услугой является подготовка специалистов по определенным специальностям. На рынке образовательных услуг дженерики слабо отличимы, обладают низкой степенью дифференциации, покупка таких услуг осуществляется на основе цены и наличия в продаже.

2. Разработку и реализацию базового бренда, предполагающего наличие отличий от товаров конкурентов. На данном уровне важными становятся выгоды бренда, обеспечивающие его функциональную полезность. К ним можно отнести продуманность и доступность для восприятия образовательного процесса, использование современных обучающих технологий, высокую квалификацию профессорско-преподавательского состава.

3. Формирование расширенного бренда с помощью предоставления дополнительных преимуществ потребителям. Здесь речь идет об эмоциональных и символических выгодах бренда. Гордость за свой институт, радость от общения со студентами и преподавателями можно отнести к эмоциональным выгодам, а престиж учебного заведения и социальное одобрение сделанного выбора – к символическим.

4. Создание потенциала бренда за счет добавленных ценностей для потребителя. К добавленным ценностям, в данном контексте, следует отнести: систему скидок на оплату продолжения образования в данном учебном заведении; возможность престижной стажировки. Кроме того, сегодня важной дополнительной ценностью может быть трудоустройство лучших выпускников по окончании учебного заведения; ежегодные встречи самых способных студентов с выпускниками с успешной карьерой и т. п.

При этом функциональные выгоды создают доверие к бренду, а эмоциональные и символические – ауру бренда.

Конечной целью создания бренда является возможность установления более высоких цен на продукт или услугу с целью получения дополнительного дохода и прибыли. Данная цель достигается посредством последовательного формирования активов (атрибутов) бренда, являющихся основными источниками марочного капитала (капитала бренда).

Модель Д. Аакера выделяет 4 основных актива марочного капитала:

- осведомленность о бренде;
- лояльность к бренду;
- воспринимаемое качество бренда;
- ассоциации с брендом [2, с. 107].

Рассмотрим эти активы или атрибуты бренда с позиции учреждения образования.

1. Осведомленность о бренде означает прочность удержания бренда в сознании, а также узнавание потребителем марочного имени и других характеристик услуги. Осведомленность является основой формирования целостного образа бренда. Именно с нее начинается накопление капитала марки. Главная цель повышения степени осведомленности о марке учреждения – это попадание ее в число, рассматриваемых потенциальными студентами и слушателями, альтернатив (вариантов выбора).

Основным источником осведомленности является информация. Значительный объем позитивной информации о марке ведет к созданию предрасположенности и желанию приобрести именно данный бренд.

Таким образом, для усиления осведомленности необходимы:

- большой объем, доступной потребителю информации;
- демонстрация крупных планов логотипа и других элементов фирменного стиля;
- создание эффектного образа учреждения образования. Идеальным в этой ситуации было бы формирование новой потребности у потенциальных студентов посредством информирования о новых технологиях, возможностях, престижности, выгодах и т. п.

Основными способами достижения осведомленности о бренде в этой связи могут быть:

- маркетинговые коммуникации и, прежде всего, информационная реклама, связи с общественностью по всем значимым поводам в жизни учреждения, присутствие на соответствующих электронных площадках, обеспечение быстрой доступности собственного сайта;
- использование сигналов – цвета, логотип, ежедневники, пакеты и пр. с четко различимой символикой учреждения образования.

2. Второй атрибут бренда – это его воспринимаемое качество. При этом важным является не только способность учреждения образования предоставлять соответствующие услуги высокого качества, но и соответствие этих услуг современным личным ценностям потребителей; возможность обеспечить одобрение социальной группы, к которой принадлежит или стремится принадлежать потребитель и поддерживать с ним отношения.

Качество услуг с точки зрения учреждения образования обычно рассматривается, как соответствие образовательным стандартам, но также должное внимание необходимо уделять эстетике фирменного стиля и репутации, включая респектабельный вид и улыбки сотрудников и преподавателей, соблюдение стандартов переписки и разговоров по телефону [1, с. 180–182].

Воспринимаемое качество с точки зрения потребителя образовательных услуг зависит от его ожиданий. Следует учитывать тот факт, что ожидания потребителя повышаются по мере роста степени вовлеченности в процесс выбора с целью приобретения образовательных услуг. С этой позиции особую значимость приобретают Дни открытых дверей, работа приемных комиссий, когда молодые люди и их родители должны избавиться от сомнений, укрепиться в правильности сделанного выбора.

Реальное и воспринимаемое качество бренда могут не совпадать. Причиной такого несовпадения могут быть: улучшение характеристик образовательного

процесса, о которых потребители не знают, или не считают важными; внимание потребителей к ошибочным признакам, например, давно требующие ремонта аудитории и плохо работающие лифты, а также цена. Так, при падении реальных доходов предпочтение будет отдаваться низкой цене, с ростом доходов низкая цена становится признаком услуги ненадлежащего качества, то есть диапазон мнений по поводу цены колеблется от «Как бы ни упустить!» до «Это употительно дорого!».

При выборе стратегии по улучшению восприятия качества, учреждению образования можно рекомендовать делать акцент на постепенном добавлении новых атрибутов, что одновременно будет означать создание расширенного бренда.

3. Лояльность бренду, означающая устойчивое предпочтение бренду, нечувствительность к действиям конкурентов, преобладание эмоциональной составляющей в структуре лояльности потребителя.

Именно высокую степень эмоциональной привязанности называют истинной лояльностью бренду, обеспечивающей установление премиальных цен и до 50% дохода компаний. Измерить истинную лояльность можно с помощью показателей удовлетворенности и рекомендаций удовлетворенных потребителей. Периодически проводя соответствующие опросы в форме анкетирования, учреждение способно иметь четкое представление о динамике аффективной лояльности и ее причинах, на базе чего может быть разработана соответствующая программа лояльности.

Применительно к учреждению образования такими программами могут быть создание престижного клуба выпускников, широко освещаемые в прессе конкурсы на получение стипендий или образовательных грантов. К таким мероприятиям целесообразно подключить спонсоров из числа выпускников

4. Ассоциации с брендом воплощаются в абстрактных образах и создают имидж бренда. Чем сильнее бренд, тем большее количество ассоциаций он должен вызывать.

Для того чтобы быть успешными, ассоциации должны быть связаны с позиционированием учреждения и его услугами, а также использоваться на протяжении всего жизненного цикла бренда.

Создавая бренд, обычно придерживаются следующей последовательности действий:

- определение цели – желаемого состояния бренда;
- тщательное изучение текущего состояния бренда и конкурентов с целью выявления сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- формирование стратегии бренда;
- планирование проекта;
- продвижение бренда посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций;
- мониторинг бренда и оценка эффективности действий.

Литература

1. Лемешевская, Л. В. Фирменный стиль учреждения образования как элемент корпоративной культуры // Инновационные процессы и корпоративное управление: матери-

алы V Международной заочной научно-практической конференции, 15–30 марта 2013 г., Минск / Белорусский государственный университет, Институт бизнеса и менеджмента технологий. – Минск : Национальная библиотека Беларуси. 2013. – 460 с.

2. Старов, С. А. Управление брендами : учебник – 2-е изд., испр. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 500 с.

ТЕХНОКРАТИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА ТОРМОЖЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Лемешевский Иван Михайлович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Исчерпание потенциала восстановительного роста и ухудшение состояния основных факторов производства обусловили необходимость принятия курса на модернизацию белорусской экономики. Достаточно оперативно были сформулированы задачи по обновлению инновационной системы, включающей институциональное обеспечение и методы мониторинга. В разрезе отраслей промышленности определены ориентиры по созданию высокотехнологичных и наукоемких видов производств. Доведены задания по модернизации и техническому перевооружению предприятий. Выстроена система инновационных фондов финансирования.

Вместе с тем официальные статданные свидетельствуют о том, что большинство белорусских предприятий по-прежнему остается пассивными в инновационном отношении. При их идентификации вместо выделения (как это принято в мире) компаний-лидеров, компаний-прогресса или компаний высоких технологий приходится ограничиваться обозначением весьма приземленных предприятий, которые располагают лишь отдельными технологическими «нововведениями» [1].

Факторы торможения модернизации производства обнаруживаются по многим направлениям. Так, при институциональном подходе есть резон обратить внимание на незавершенность законодательной базы, на отсутствие должного обеспечения со стороны инфраструктуры, а также на проблемы с правами интеллектуальной собственности. В целом приходится признать, что из-за бюрократического противодействия далеко не все параметры национальной инновационной системы, достаточно скрупулезно очерченные в соответствующих программах 6–7 лет назад, реализованы на практике.

На уровне макроэкономики причины торможения инновационного процесса можно увидеть в прямых просчетах технической политики, в отсутствии финансовой стабильности, слабости белорусского рубля и в доминировании инфляционной модели экономического роста, в допущенных разрывах между внутренним и внешним равновесием национальной экономики [2].

Относительно микроуровня можно сослаться на технологическое несовершенство большинства инвестиционных проектов, их высокую ресурсоемкость, на усиливающийся отток из страны высококвалифицированной рабочей силы.

Следует обратить внимание и на те факторы торможения, которые обозначают, например, менеджеры белорусских предприятий. Среди *экономических* факторов торможения инновационного процесса топ-менеджеры обычно указывают на: 1) недостаток денежных средств; 2) высокую стоимость нововведений; 3) недостаток финансовой поддержки со стороны государства. Среди *производственных* факторов торможения выделяются: а) низкий инновационный потенциал; б) недостаток квалифицированного персонала; в) дефицит информации о новых технологиях.

Здесь, как говорится, каждый патрон в обойму. Однако, на наш взгляд, таким способом тестируется лишь привычный для технократии *экстенсивный* вариант развития, игнорируются *эндогенные* параметры торможения, не признается устарелость доминирующих на предприятиях организационно-экономических отношений. Производственная функция фирмы предстает в самом примитивном виде, вне ее современных транскрипций.

Преимущество компаративного анализа экономических систем состоит в том, что такой подход заставляет обратиться к глубинным основам торможения инновационного процесса. В первую очередь они связаны с избранной *концепцией* экономического развития, а поэтому имеют *системный* характер. Например, в профессиональной аудитории особого объяснения требует тот факт, что по завершении трансформационного периода национальная экономическая система фактически оказалась в исходной точке реформирования. В белорусской экономике актуализируются проблемы модернизации, ускорения НТП, преодоления застоя и т. п., типичные для командной экономики. Нарастает технологический разрыв по отношению к западной цивилизации. Усиливается отставание от ближайших европейских соседей национального уровня оплаты труда.

В данном контексте особо обратим внимание на то, что программа модернизации дает сбои как на государственных, так и на *частных* предприятиях. С позиций системного анализа надо признать, что подобная ситуация, которая сложилась в частном секторе, обладает значительно большим познавательным эффектом. Ведь при таком ракурсе необходимо подвергнуть ревизии не только «старые советские», но и так называемые *новые рыночные* формы хозяйствования.

В качестве конкретного примера торможения модернизации такого рода может служить та ситуация, которая сложилась в легкой и деревообрабатывающей промышленности Беларуси и которая приобрела особое общественное звучание.

На фоне весьма значительной финансово-валютной поддержки, оказанной белорусским государством предприятиям данных отраслям, необходимо дезавуировать изложенные выше основные претензии менеджеров предприятий относительно сложившегося в стране инвестиционного механизма (дефицит средств и т. п.). Тем более, что в условиях рыночной экономики «дефицит внутренних накоплений» есть признак неэффективной работы именно менеджеров предприятий, которые оказались не в состоянии решить задачу по максимизации прибыли и обеспечить стабильный режим самофинансирования инвестиционной деятельности.

В институциональном аспекте также необходимо указать на весьма важную специфику данных отраслей. Дело в том, что в течение последних 20-ти лет деревообработка и легкая промышленность управлялись не отраслевыми министерствами, а производственно-общественными объединениями (концернами), то есть своеобразными «хозяйственными палатами» ассоциированных производителей. При этом еще в середине 90-х гг. подавляющее большинство предприятий данных отраслей было *приватизировано*. Теперь отрасли представлены акционерными обществами и частными предприятиями. На отраслевом рынке продукта предприятия легкой и деревообрабатывающей промышленности испытывают сильную конкуренцию. Действует механизм свободного ценообразования. К тому же деревообработка полностью обеспечена местными сырьевыми ресурсами.

Для белорусской практики все это – более чем уникальный случай. Да и в любой западноевропейской стране такие обстоятельства рассматривались бы не иначе как идеальные предпосылки для устойчивого развития.

С учетом изложенных выше обстоятельств, становится понятным, что причины инновационного регресса имеют долговременный и *системный* характер. В интересах дела настало время подвергнуть ревизии культивируемые псевдорыночные формы хозяйствования, а также позиции государства в сфере планирования и финансирования модернизации производства.

В рамках ограниченного объема статьи мы вынуждены констатировать лишь два компонента *системного* торможения, при конфигурации которых обнаруживается общая технократическая платформа. Это касается (а) программно-целевого метода и (б) позиции технократии в структуре акционерного общества.

Дело в том, что посредством так называемого *программно-целевого* метода осуществления модернизации, инициированного в том числе и академической наукой, воспроизведены сущностные параметры функционирования командной экономики. Во времени такому «целевому подходу» предшествовали переоценка потенциала «восстановительного роста», реставрация административных методов управления, сворачивание трансформационных преобразований. Вслед за администрированием темпов экономического роста произошло восстановление *бюрократического торга* за объемы выпуска и ресурсы развития, которые перераспределяются посредством бюджетно-налогового механизма.

Среди классических *правил* бюрократического торга выделим следующее:

(1) чем выше административное задание, тем выше требование технократии на получение дополнительных ресурсов;

(2) совпадение интересов бюрократии и технократии всячески занижать административное задание, чтобы в последующем было легче отчитаться о его успешном выполнении;

(3) задания определяются в порочном режиме распределения бюрократической ренты, не проходя рыночный фильтр максимизации «альтернативного дохода».

В пределах прогнозирования программ модернизации объектами торга республиканской бюрократии и технократии выступили включение того или иного предприятия (объекта) в госпрограмму, объем выделяемых при этом ресурсов, валютная составляющая, льготирование условий предоставления ресурсов, а также сроки выполнения самого задания.

Компаративный анализ обнаруживает, что администрирование в наших условиях темпов экономического роста привело к восстановлению не только *основного принципа*, но и последствий функционирования *советской* экономики. Результатом бюрократического торга выступили тотальное завышение спроса на ресурсы, примитивизм проектов модернизации, снижение эффективности их использования и, как следствие, неспособность белорусской экономики в достаточном объеме формировать собственные источники развития, нарастание зависимости от внешних источников развития.

Администрирование экономического роста, программно-целевой метод распределения централизованных ресурсов развития, переоценка командных методов регулирования закрепили «мобилизационный характер» белорусской экономики. Лишь обозначая актуальность вопроса об *исторических пределах* функционирования экономики «мобилизационного типа», по внешней контуре обратим внимание на возрастание совокупного внешнего долга страны, ухудшение условий привлечения внешних источников финансирования, нарастание интеграционных требований со стороны внешних партнеров, перманентный дефицит платежного баланса. По внутреннему контуру хозяйственного механизма следует выделить снижение эффективности национального инвестиционного механизма (см. табл. 1).

Таблица 1.
Динамика ВВП и инвестиций в основной капитал (в% к 2000 г.)

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ВВП	117,6	131,0	143,1	157,1	171,2	188,3	188,6	203,5	214,3	217,7	219,6
Инвестиции в основной капитал	123,5	149,4	179,3	237,0	275,2	340,0	369,9	410,0	464,5	400,4	430,4
Коэффициент эластичности ($\Delta Y/\Delta I$), рост	0,95	0,88	0,80	0,66	0,62	0,55	0,51	0,50	0,46	0,54	0,51
Коэффициент эластичности ($\Delta Y/\Delta I$), прирост	0.33	0,55	0,47	0,31	0,53	0,43	0,04	0,48	0,30	н/р	0,09

Обнаружение низких (меньше единицы) и перманентно снижающихся значений коэффициента опережения ($\Delta Y/\Delta I$) свидетельствует о том, что в белорусской экономике не срабатывает эффект доходаобразования, поэтому такая модель не является самодостаточной. В качестве основного противоречия белорусской экономической модели следует признать нарастающую коллизия между гипертрофированным *спросом* на ресурсы (DI) и ее ограниченными *способностями* формировать полноценные внутренние накопления (SI). Взаимодействие двух данных тенденций неизбежно приводит к *дефицитарии* национальной экономики (см. рис. 1).

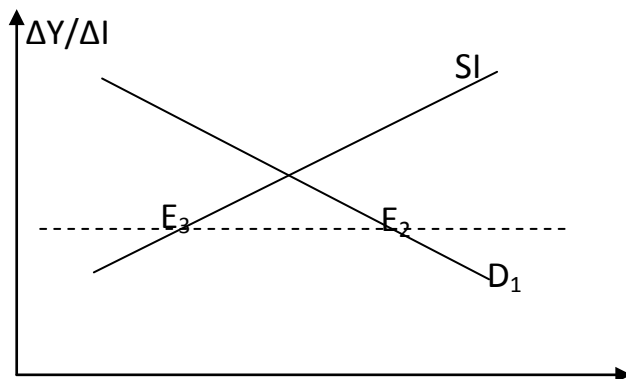


Рис. 1. Формирование тотального дефицита внутренних источников развития в условиях «мобилизационной экономики»

Снижение эффективности белорусской экономики (коэффициент $\Delta Y/\Delta I$) можно рассматривать как частный случай проявления закона убывающей отдачи факторов производства. Однако стремление компенсировать данный эффект сопровождается скольжением точки E2 вниз по линии (DI) вслед за наращиванием объема выпуска. Одновременно имеет место сокращение ресурсных возможностей белорусской экономики по линии внутреннего валового накопления (SI) за счет перемещения по наклонной вниз, например, до точки E3. Горизонтальный разрыв между точками E3 и E2 отражает возникновение в условиях административного экономического роста дефицита *внутренних накоплений* [см. подробнее 3].

Отсутствие «эффективного собственника» в условиях бюрократического торга за ресурсы и приватизации предприятий заставляет обратить внимание на современное положение технократии в реформированных отраслях белорусской экономики.

Во *внешних* взаимоотношениях с республиканской бюрократией технократия стремится получить больше льготных ресурсов и меньший объем задания. Ее нынешние интересы простираются вплоть до распределения Нацбанком кредитной эмиссии, что реально означает присвоение основной части эмиссионного дохода. В процессе реставрации бюрократического торга «задание – ресурсы» местной технократии удалось превратить банковское кредитование в псевдобюджетное финансирование, а само бюджетное финансирование, как доминирующий источник, трансформировать в централизованное распределение льгот и дотаций.

В наших условиях существование технократии облегчено тем, что отсутствует экспертный контроль за состоянием акционерного капитала со стороны банков-партнеров. Например, вопреки мировой практике (обычно уровень составляет 10–20%) в активах белорусских банков на ценные бумаги предприятий приходится от силы 0,1%. Кроме того, от механизма долгосрочного финансиро-

вания отключены страховые и инвестиционные фонды. От сопровождения инвестиционных проектов отстранены консалтинговые структуры.

Но по отношению к верхним эшелонам административного управления технократия все же выступает как исполнитель. Частичное наделение технократии предпринимательской функцией усилило напряженность в бюрократических структурах. Принимая на себя коммерческие риски, технократия ощущает свою социальную незащищенность. Отсюда и высокий уровень позитивного восприятия коррупции (по одной из версий 123-е место в мире). Кризисность положения республиканской технократии следует видеть и в том, что публичные разборы ее «достижений» приобрели регулярный характер.

Во *внутренних* взаимоотношениях от технократии требуется быть эффективным менеджером-распорядителем. Но общей проблемой для АО (включая и деревообработку) является то, что технократии удастся избежать контроля со стороны акционеров. В современном варианте выстраивания внутренних экономических отношений АО превратились в своеобразную институциональную ловушку, представляют собой безликий вариант госсобственности. Не рассчитывая даже в отдаленной перспективе присвоить акционерную собственность, технократия ограничивается скрытым перераспределением пофакторных доходов, обслуживая теневую экономику. Полностью сбылся 20-ти летний прогноз автора о том, что в белорусских условиях наращивание акционерной собственности для технократии не составит предмет экономического интереса [4]. Отсюда – завышенная стоимость проектов модернизации, безразличие к транзакционным издержкам по обслуживанию кредитных линий, восприятие модернизации как дополнительной обузы [5].

Технократию всегда отличало наличие профессиональных знаний. Технически сложные системы, нестабильность рыночных отношений обуславливают высокую требовательность к ее подбору. Однако белорусская технократия не поспевает за повышением планки профессионализма. Креативность мышления тормозится низким качеством вузовской подготовки, сориентированной на массовость выпуска. Моральное старение директорского корпуса дополняется упрощением процедуры продвижения по служебной лестнице неподготовленных «назначенцев». Блокирование выборности и конкурсов при замещении должностей, что должно осуществляться на основе «конкуренции проектов», компенсировано селекцией кадров по *региональному* и *клановому* признакам.

Все это приводит к тому, что белорусская технократия, стремясь избежать нарастающих рисков, склонна лишь имитировать процесс модернизации производства, все более превращаясь в консервативную силу.

Литература

1. **Социально** экономическое развитие Республики Беларусь: январь – декабрь 2013 г. – Минск : НСК РБ, 2014.
2. **Лемешевский, И. М.** Национальная экономика Беларуси: основы стратегии развития. Курс лекций для студентов экономических специальностей вузов. – Минск : ФУАинформ, 2012.

3. Лемешевский, И. М. Методологические основы анализа административного роста в условиях перманентного кризиса мобилизационной экономики. В сб.: Труды БГТУ. Научный журнал. Экономика и управление, 2012, № 7, с. 17–20.

4. Лемешевский, И. М. Экономическое самоуправление (монография). – Минск : Вышэйшая школа, 1992.

5. Мясникович, М. В. Структурная политика и модернизация экономики Республики Беларусь. Сборник научных трудов. – Минск : Белорусская наука, 2011.

МЕНТАЛЬНЫЕ КАРТЫ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Липская Мария Корнеевна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Современный информационный мир – мир новых идей, новых взглядов – требует владения инновационными технологиями для осуществления современной педагогической деятельности. Инновационные технологии предусматривают активную модель обучения, которая предполагает самостоятельную работу, развитие творчества и интерактивное взаимодействие. Это немыслимо без активного применения нового педагогического инструментария.

Одним из удобных инструментов для отображения процесса мышления и структурирования информации в визуальной форме являются ментальные карты (или интеллект карты), методикой построения которых активно пользуются во всем мире.

Интеллект карта – это техника представления любого процесса или события, мысли или идеи в комплексной, систематизированной, визуальной (графической) форме (рис. 1). По своей сути, ментальная карта – это инструмент визуального представления и записи информации, отличный от привычного линейного способа. Это особый вид творчества, который развивает наше мышление и память.

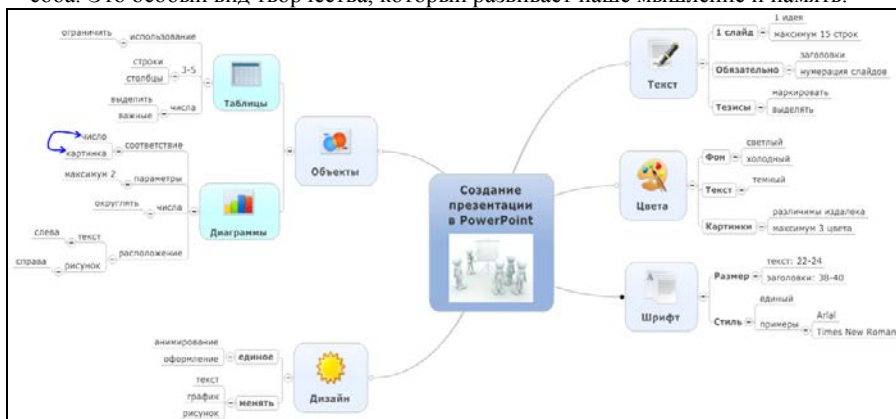


Рис. 1. Пример ментальной карты

Примеры создания интеллектуальных карт можно встретить в научных трудах, написанных более столетия назад. Более широкое их применение началось благодаря английскому психологу Тони Бьюзену, который начал разрабатывать концепцию ментальных карт в семидесятые годы двадцатого века.

Бьюзен систематизировал использование ментальных карт, разработал правила и принципы их конструкции и приложил массу усилий для популяризации и распространения этой технологии. Из 82 книг, написанных Бьюзенем и посвященных этой тематике, самой известной является – «Научите себя думать» [1] – она входит в перечень 1000 величайших книг тысячелетия.

Использование ментальных карт в учебном процессе является весьма результативным. Они способствуют эффективному конспектированию лекций, подготовке материала по определенной теме, помогают в решении творческих задач, в проведении тренингов, способствуют лучшему запоминанию материала. При всех плюсах использования ментальных карт широкого применения их при обучении студентов пока не наблюдается, в то время как этот инструмент наиболее подходит именно для системы высшего образования.

Технологии с применением ментальных карт могут использовать как студенты, так и преподаватели. Так, например, при помощи ментальных карт можно разрабатывать план ведения занятия.

Главное преимущество ментальных карт – возможность охватить картину в целом и упорядоченно отобразить свои мысли. Построение ментальной карты помогает разложить материал и запомнить его.

Можно выделить общие правила создания ментальных карт [2].

1. В центре интеллектуальной карты необходимо располагать образ всей проблемы (задачи) области знания.

2. От центра должны отходить основные ветви с подписями, которые означают главные разделы карты (использование стрелок для указания связей между элементами карты).

3. Далее основные ветви требуется разделить на более тонкие ветви. Все ветви сопровождаются ключевыми словами, заставляющими вспомнить то или иное понятие.

Требования к оформлению минимальные. Для подписей лучше использовать крупные печатные буквы. Возможно различное визуальное оформление – форма, цвет, объем, шрифт, стрелки, значки. Приветствуется свой собственный стиль в рисовании ментальных карт – чем более индивидуальной будет карта, тем лучше она будет работать.

Ментальные карты можно рисовать вручную, но в настоящее время существует более 200 [3] как онлайн-сервисов для создания ментальных карт, так и специализированных программных приложений под различные платформы. Все они обладают своими специфическими возможностями и позволяют автоматизировать операции создания ментальных карт и представлять их в электронном виде.

Области применения интеллектуальных карт.

1. Обучение:

- создание конспектов лекций;
- написание рефератов, курсовых и дипломных проектов;

- запоминание;
- подготовка к экзаменам.
- 2. Презентации:
 - за меньшее время возможно представление большего объема информации, которую лучше понимают и запоминают (так как информация представлена в виде последовательной структурированной схемы);
 - проведение деловых встреч и переговоров.
- 3. Планирование:
 - управление временем: создание планов на день, неделю, месяц и т. п.;
 - разработка новых проектов;
 - составление списков;
 - планирование бюджета.
- 4. Мозговой штурм:
 - генерация новых идей;
 - коллективное решение сложных задач.
- 5. Принятие решений:
 - четкое видение всех «за» и «против»;
 - более взвешенное и продуманное решение.

Использование ментальных карт в образовании принесет дивиденды как студентам, так и их преподаватели, причем для последних владение техникой майндмеппинга является абсолютно необходимым навыком.

В ИБМТ БГУ проводятся семинары для преподавателей по знакомству с новыми информационными технологиями и web-инструментами, которые могут быть использованы в педагогической деятельности, в том числе и с технологиями подготовки и создания ментальных карт.

Литература

1. **Бьюзен, Т.** Научи себя думать / Т. Бьюзен. – Минск : Попурри, 2008. – 192 с.
2. **Бьюзен, Т.** Супермышление /Т. Бьюзен, Б. Бьюзен. – Минск : Попурри, 2007. – 320 с.
3. **Софт** для построения Ментальных карт // Ментальные карты [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.stimul.biz/ru/lib/soft/>. – Дата доступа: 17.02.2014.

ВЛИЯНИЕ РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ (на примере Республики Беларусь)

Лисовская Ирина Николаевна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Новые экономические условия требуют серьезных изменений в структуре и характеристиках рабочей силы и немаловажную роль здесь играет рынок образовательных услуг. В Республике Беларусь наибольшее количество безработных

составляют люди с общим средним (36,6%) и с профессионально-техническим образованием (25,8%). Несмотря на то, что на белорусском рынке труда основное количество вакансий составляют рабочие профессии, основными причинами невысокого предложения среди данной категории работников можно считать:

- недостаточную квалификацию или ее отсутствие,
- связанную с этим низкую производительность и низкий уровень оплаты труда,
- дефицит определенного запаса здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, требующихся в связи с значительным расширением полномочий, ответственности, инициатив работников.
- неэффективное проведение курсов переподготовки и повышения квалификации,
- некачественную профориентацию.

Специалисты, имеющие высшее и послевузовское образование, в 2013 г. составили соответственно 11,4 и 0,1% из общего числа зарегистрированных безработных. Однако, несмотря на то, что число данной категории безработных наименьшее, существует определенный круг проблем, ставящий под вопрос благоприятную статистическую ситуацию. Во-первых, необходимо отметить тот факт, что значительная часть квалифицированных специалистов работают не по полученной в ВУЗе профессии. В Беларуси каждый третий работник работает не по специальности [3]. Причины данного явления кроются в расхождении между фиксируемым уровнем образования и реальными требованиями, предъявляемыми к специалистам, а также между реальной потребностью народного хозяйства в кадрах определенных профессий и их выпуском.

Существующая в Беларуси система коммерческих вузов формирует на рынке труда высокое предложение тех профессий, на которые отсутствует спрос: бухгалтер, экономист, юрист. 12 коммерческих ВУЗов Беларуси предлагают однообразные специальности: экономика и управление на предприятии, бухгалтерский учет, анализ и аудит, финансы и кредит, мировая экономика, бизнес-администрирование, маркетинг, менеджмент, коммерческая деятельность, право-ведение, политология, психология. Можно сделать однозначный вывод: на белорусском рынке труда избыточное количество экономистов, юристов, бухгалтеров, психологов. В 2012 г. из 445 тыс. студентов Республики Беларусь 180 тыс. человек выбрали экономические и юридические специальности [2].

В настоящее время среди требующихся в основном слесарей, электриков, водителей, маляров, грузчиков, сантехников, кладовщиков, швей и каменщиков очень маленький процент вакансий для специалистов с высшим образованием. Если исходить из статистики, то в базе данных службы занятости содержится приблизительно 24 000 вакансий. Около 80% из них – рабочие специальности. Оставшиеся 20% – вакансии для служащих.

Во-вторых, на практике сложилась форма так называемого, «профессионального замещения». Определенный процент работников, принятых на должность по полученной специальности (экономиста, менеджера, маркетолога, юриста), имеют на практике (реально) совершенно иные функциональные обязанности. Например, фирма по продаже косметики, не имеющая собственного

офиса и магазина, осуществляет продажу своих товаров посредством распространения, принимает на должность менеджера людей, которые в действительности выполняют функции обыкновенного продавца. Или работник, занимающийся делопроизводством на предприятии, имеет запись в трудовой книге «экономист» или «юрист». Данное «замещение» может происходить по нескольким причинам. Во-первых, обманное привлечение сотрудников на места. Во-вторых, низкая квалификация или неопытность специалиста и нежелание нанимателя заниматься его обучением, профессиональным ростом. В-третьих, желание самого работника любым путем получить должность, не имеющую ничего общего с выполняемой им работой.

В-третьих, снижение качества высшего образования, и как следствие низкая квалификация соискателей. Эта проблема является основной, порождающей остальные трудности и негативные особенности современного рынка труда: малое количество специалистов, готовых уверенно работать в информационной среде XXI века; крайне неустойчивая связь между уровнем образования и производительностью труда; нестабильный спрос на специалистов-выпускников вузов. Такая ситуация на рынке труда складывается по нескольким причинам.

- снижение порогового уровня знаний абитуриентов при приеме в вузы.
- статичная материально-технологическая база большинства учреждений образования, не отражающая динамику инновационных изменений в отечественном и мировом производстве.

- ухудшение качества обучения, к которому приводят:
 - ✓ снижение уровня требований, предъявляемых к знаниям и умениям выпускников;

- ✓ большой процент (50,2%) студентов заочных отделений (в 2012 г. в Республике Беларусь было 223,1 тыс. студентов заочного отделения и 221,7 тыс. дневного [2]), что отрицательно сказывается на уровне образования. Самый очевидный минус заочного обучения – низкий уровень подготовки студентов-заочников и недостаточные знания по большинству дисциплин. В этом есть толика правды, ведь не каждый студент-заочник может заставить себя изучать материал самостоятельно. Гораздо эффективнее, когда учебный процесс состоит из теоретических и практических занятий, на которых можно устранить пробелы в знаниях. К «дневникам» предъявляются гораздо более высокие требования, касающиеся уровня знания и подготовленности студентов, а также соблюдения ими требований внутреннего распорядка и дисциплины. Существенным недостатком заочного образования является также сжатая подача материала. Считается, что вне аудиторных, самостоятельные занятия студентов-заочников могут решить эту проблему. Но, как показывает практика, у большинства заочников просто-напросто не находится для этого времени.

- ✓ резкое увеличение возможностей у студентов покупать на заказ рефераты, курсовые, дипломные работы. В Республике Беларусь около 100 фирм, оказывающих услуги по написанию контрольных, курсовых работ [4].

- ✓ уменьшение контроля со стороны ВУЗов за качеством практики.
- ✓ нежелание учиться у самих студентов. Отсутствие трудностей при поступлении в ВУЗ (маленькие конкурсы), снижение уровня требований, возможность делать работы на заказ привело к снижению мотивации у студентов.

Также многие студенты полагают, что век учения давно прошел, так как сегодня практически любую информацию можно почерпнуть из глобальной сети Интернет.

Проанализировав предложение на рынке труда Республики Беларусь через призму образования, можно выделить одну из важнейших **проблем предложения труда – рассогласование между потребностями экономики по ее структуре и качеству в рабочей силе и ее формированием в сфере образования**. Система образования продолжает наращивать не только выпуск, но и прием по специальностям, которые присутствуют на рынке труда в избытке. А прием по специальностям, востребованным современной экономикой, неуклонно снижается [1].

Литература

1. **Арсентьева, Н. М.** Модели поведения молодежи в сфере образования и на рынке труда и возможности их регулирования : сборник докладов по материалам Второй Всероссийской научно-практической интернет-конференции «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России». 26–27 октября 2005 / Н. М. Арсентьева, В. П. Бусыгин, И. И. Харченко. – 197 с.
2. **Наука** и инновационная деятельность в Республике Беларусь : статистический сборник. – Мн., 2012. – С. 37.
3. **Спасюк, Е. В** Беларуси каждый третий работает не по специальности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://naviny.by/rubrics/politic/2013/04/25/ic_articles_116_181591/print/.
4. **Топ-100** рефератных компаний Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://horoshih.net/top-100>.

ОТ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

Лихтарович Елена Евгеньевна

Белорусская медицинская академия последипломного образования

Проведение реформы управления и финансирования здравоохранением, сопровождающейся формированием рынка медицинских услуг, появлением в отрасли новых форм собственности, изменением отношения граждан к состоянию своего здоровья – определило важность вопросов управления качеством медицинских услуг. Чтобы качество было удовлетворительным, медицинская помощь должна быть недорогой, доступной, высокого технического уровня и результативной. Ее содержание должно соответствовать потребностям населения.

На современном этапе развития здравоохранения все большее значение приобретает идеология Total Quality Management (TQM) – всеобщего управления качеством. В рамках идеологии TQM под качеством медицинских услуг и товаров медицинского назначения следует понимать не столько достижение или превышение уровня частных или общих характеристик услуг и товаров, сколько их соответствие нуждам и ожиданиям потребителей. Но в роли потребителя в данном подходе выступает не только пациент, но и каждый последующий

участник технологической цепочки ОЗ. Соблюдение такого принципа на всех стадиях производственного цикла гарантирует удовлетворение потребностей конечного потребителя услуг организаций здравоохранения, то есть пациента [9].

Высокое качество медицинских услуг является следствием качественных процессов оказания медицинских услуг (организационных, технологических, ресурсообеспечения), а достижение высокого качества невозможно без принципиального изменения системы управления в организациях здравоохранения [1; 4].

Любая работа представляет собой процесс, то есть систему действий, преобразующих ресурсы на входе процесса в определенный результат на выходе; любой продукт, услуга являются результатом процесса или последовательности взаимосвязанных процессов, которые поддаются планированию, управлению и совершенствованию [3].

В управлении организациями здравоохранения все процессы и изменения, происходящие на различных этапах оказания медицинских услуг, необходимо рассматривать как одно целое.

Этот подход основан на интеграции всех процессов¹, влияющих на качество в рамках общей системы организации здравоохранения, и опирается на следующие принципы: [6]:

- предупреждение проблем качества;
- обеспечение необходимых ресурсов;
- соблюдение оптимального соотношения между затратами на качество и получаемым эффектом;
- приоритетность требований потребителя;
- комплексное решение задач обеспечения качества на всех этапах жизненного цикла услуги.

Важнейшая составляющая менеджмента качества в здравоохранении – это предотвращение потери ценности медицинских услуг за счет снижения их качества в процессе производства (оказания). Следовательно, главной задачей организации здравоохранения является сохранение (повышение) уровня ценности оказываемых медицинских услуг.

Формирование ценности происходит в процессе производства (оказания) услуги, но одновременно с полезными изменениями происходят изменения, приводящие к потере ценности (качества) услуги [7].

Причинами потерь качества могут быть:

- 1) нарушение технологии;
- 2) несоответствующее качество ресурсов;
- 3) человеческий фактор;
- 4) несовершенство системы управления и законодательства и др. [6].

Все эти потери качества обнаруживаются при выполнении отдельных процессов (операций) оказания услуг, значит, и управлять необходимо в тот

¹ Примечание. В процессы, необходимые для системы менеджмента качества, следует включать процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции и измерения. Государственный стандарт СТБ ИСО 9001–2001 Республики Беларусь.

момент, когда происходят потери качества, а не когда ценность услуги уже уменьшилась.

Например. Жалоба пациента в организации здравоохранения является сигналом о том, что произошла потеря качества, снизилась ценность оказанной услуги. Получив жалобу от пациента, необходимо выяснить:

- 1) на каком этапе производства (оказания) услуги допущен промах;
- 2) кто виноват;
- 3) принять меры по устранению потерь качества и восстановлению утраченной ценности (качества) услуги.

Дополнительные затраты по выявлению и устранению причин жалоб являются незапланированными и, соответственно, приводят к снижению эффективности деятельности организации здравоохранения.

Как залогом эффективной деятельности системы здравоохранения является профилактика, предупреждение заболеваний, так и в отношении к менеджменту качества. Диагностика потерь качества на ранней стадии их появления является залогом успешного предотвращения потерь качества (ценности) услуги в будущем.

Рассмотрим наш пример еще раз. Традиционно работа по жалобам заключается в поиске виновного. Однако можно отойти от традиционного пути и, изучив поступившие жалобы, определить «проблемный участок» в деятельности организации здравоохранения. Для этого необходимо провести диагностику – мониторинг потерь качества.

Система мониторинга качества медицинских услуг должна включать в себя следующие направления:

- непрерывная оценка качества (ценности) услуг;
- выявление дефектов и ошибок, повлекших за собой снижение качества и эффективности услуг;
- изучение удовлетворенности пациентов методом анонимного анкетирования;
- оперативная реакция руководства организации здравоохранения на выявленные потери качества (ценности) услуги;
- постоянная оценка состояния и использования кадровых и материально-технических ресурсов ОЗ [2].

То есть, для достижения наилучшего результата, необходимо сосредоточить усилия не на контроле конечного результата, а на управлении процессами, выявлении отклонений и анализе.

Мониторинг позволяет оценить ситуацию и принять необходимые меры по повышению качества:

- трудовых и материальных ресурсов;
 - технологий и методов оказания медицинских услуг;
 - условий работы медицинского и другого персонала,
- Данные меры приведут к повышению качества медицинских услуг и эффективности деятельности организаций здравоохранения.

Мониторинг в управлении качеством медицинских услуг, предполагает:

1. Обеспечение участия всего персонала в управлении качеством услуг.
2. Четкую формулировку служебных обязанностей работников.

3. Сбор необходимой информации о качестве медицинских услуг и принятие решений.

4. Построение системы учета, связывающей затраты с результатами.

5. Организацию обратной связи: информирование персонала о результатах повышения качества медицинских услуг.

6. Ориентация системы материального стимулирования и кадровой политики на поощрение бездефектной медицинской услуги.

Управлении качеством медицинских услуг в процессе их оказания позволит:

- лучше использовать ресурсы (трудовые, материальные, финансовые);

- повысить степень удовлетворенности медицинского персонала своей работой;

- снизить и предотвратить непроизводительные затраты, связанные с потерей качества (ценности) услуг;

- управлять процессом достижения результатов;

- повысить степень удовлетворенности пациентов в получении медицинской помощи (услуги).

Данный подход в управлении качеством медицинских услуг позволит превратить пациента в партнера по лечению и сделать работу врача продуктивной, а пациента – здоровым и удовлетворенным качеством оказанных услуг. Значительным плюсом такого подхода явится снижение общих расходов системы здравоохранения, связанное с обучением пациентов здоровому образу жизни и формированию навыков предупреждения (профилактики) заболеваний.

Стратегическим приоритетом государственной политики в области здравоохранения на следующие 10-15 лет должен быть – переход от управления расходами к управлению результатами отрасли.

Литература

1. **Адлер, Ю. П.** Анатомия организации с точки зрения физиологии / Ю. П. Адлер // Стандарты и качество. 2001. – № 2. – С. 46–51.

2. **Вялков, А. И.** Управление и экономика здравоохранения : учеб. пособие / А. И. Вялков, В. З. Кучеренко, Б. А. Райзберг [и др.] ; под ред. А. И. Вялкова. – 3-е изд., доп. – М. : ГЭОТАР-Медицина, 2009. – 664 с.

3. **Миронов, М. Г.** Управление качеством : учеб. пособие / М. Г. Миронов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 288 с.

4. **Пухальский, В. А.** Система менеджмента качества и обеспечения качества / В. А. Пухальский // Стандарты и качество. – 2005. – № 4. – С. 62–67.

5. **Системы** менеджмента качества. Требования: Государственный стандарт СТБ ИСО 9001–2001 Республики Беларусь: Постановление Госкомитета по стандартизации Республики Беларусь от 20.02.2009 № 8.

6. **Хачатуров, А. Е.** Основы менеджмента качества: учеб. пособие / А. Е. Хачатуров, Ю. А. Куликов. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 304 с.

7. **Zhao, F., Dr., Bryar P.** Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complimentary Process. 2001.

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ КАК ВАЖНЫЙ СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ТЕХНИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ломако Александр Викторович

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники

Экономические и социально-политические процессы, происходящие в Республике Беларусь (далее РБ), не могут не накладывать существенный отпечаток на образовательные программы высшего образования (далее ВО). Число предприятий малого и среднего бизнеса, нуждающихся в специалистах разного профиля, но при этом достаточно хорошо владеющих рыночными методами, постоянно растет. Законы рыночной экономики и коммерциализация большинства сфер человеческой деятельности вынуждают учреждения высшего образования (далее УВО) корректировать спектр специальностей, по которым ведется подготовка специалистов, а также набор и содержание учебных дисциплин. Наиболее актуальна данная проблема для учреждений высшего технического образования (далее УВТО), одним из ярких представителей которых в Республике Беларусь является УВО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (далее БГУИР). В докладе рассмотрены аспекты внедрения бизнес-образования в БГУИР.

Спектр специальностей, по которым в БГУИР осуществляется прием на первый курс, пополнился такими востребованными на практике специальностями, как: «Экономика электронного бизнеса», «Электронный маркетинг», «Информационные системы и технологии (в экономике)», «Информационные системы и технологии (в логистике)», «Информационные системы и технологии (в бизнесе и менеджменте)». Указанные специальности находятся на стыке экономики, информатики и бизнеса. Названия квалификаций, присваиваемых по этим специальностям выпускникам УВО, экономист-программист и инженер-программист-экономист подтверждают это. Учебные планы названных специальностей содержат значительное количество учебных дисциплин экономического профиля, в том числе раскрывающих законы современного бизнеса. Примерами таких дисциплин являются:

- «Экономическая теория»;
- «Экономика предприятия»;
- «Методология планирования»;
- «Планирование на предприятии»;
- «Финансы»;
- «Логистика»;
- «Маркетинг»;
- «Менеджмент»;
- «Эконометрика»;
- «Экономическое право»;
- «Микро-макро экономика»;
- «Международная экономика»;
- «Инвестиционное проектирование»;

«Математика рынка ценных бумаг»;
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»;
«Внешнеэкономическая деятельность»;
«Исследование операций в экономике»;
«Экономика информационного общества»;
«Креативные технологии бизнеса»;
«Электронный бизнес»;
«Экономика электронного бизнеса»;
«Программное обеспечение операций электронного бизнеса»;
«Организация производства и логистики электронного товара»;
«Эконометрика и экономико-математические методы и модели»;
«Современные технологии обработки экономической информации».

Чисто технические специальности также совершенствуются в области бизнес-образования. Это обеспечивается введением в учебные планы таких специальностей соответствующих дисциплин. В первую очередь это интегрированный модуль «Экономика», содержащий дисциплины «Экономическая теория» и «Социология», а также специализированный модуль «Экономика», содержащий дисциплины по выбору студентов: «Маркетинг программных продуктов и услуг», «Управление инновационными проектами» и «Экономическая социология». Кроме этого учебные планы специальностей включают такие дисциплины, как:

«Основы менеджмента»;
«Основы бизнеса и права в информационных технологиях»;
«Основы бизнеса и права в радиоэлектронике»;
«Основы бизнеса и права в инфокоммуникациях»;
«Управление сетями и объектами инфокоммуникаций»;
«Социотехнические системы».

Кроме того, рабочие учебные программы специальных дисциплин (следовательно, лекционные курсы и лабораторные практикумы) дополняются по мере возможности разделами, раскрывающими возможности коммерциализации разработок, а также правила формирования и реализации бизнес-проектов в соответствующей предметной области.

Особенно важно и сложно преподавать студентам тонкости взаимодействия с бизнесом в области создания сложных организационных и технических систем, и в первую очередь компьютерных автоматизированных систем. Такая задача, в частности, решается в БГУИР при обучении студентов по специальностям: «Автоматизированные системы обработки информации», «Инженерно-психологическое обеспечение информационных технологий», «Вычислительные машины, системы и сети», «Информационные технологии и управление в технических системах», «Электронные системы безопасности», «Программное обеспечение информационных технологий» «Инфокоммуникационные технологии (сети инфокоммуникаций)», «Информационные системы и технологии (в промышленной безопасности)», «Искусственный интеллект», «Электронные и информационно-управляющие системы физических установок».

В качестве примера неэкономической специальной учебной дисциплины, весьма глубоко раскрывающей различные аспекты взаимодействия с бизнесом,

можно привести дисциплину «Проектирование автоматизированных систем» (ПАС), изучаемую в рамках специальности «Автоматизированные системы обработки информации» на факультете информационных технологий и управления БГУИР. Как известно, создание и функционирование автоматизированных информационных систем (АИС) предполагает автоматизацию бизнес-процессов на автоматизируемом объекте (предприятии, фирме, организации). В связи с этим для грамотного проектирования АИС просто необходимо четкое знание и понимание таких понятий, как: бизнес, бизнес-проект, бизнес-процесс, бизнес-модель, бизнес-моделирование, реинжиниринг бизнеса, бизнес-консалтинг и т. д.

Перечисленные и ряд связанных с ними понятий естественным образом раскрываются при изучении дисциплины ПАС. В частности, показывается, что бизнес-консалтинг – это деятельность, направленная на то, чтобы разобраться в функционировании предприятия, построить соответствующие модели и на их основе выдвинуть некоторые предложения по поводу улучшения работы определенных звеньев, а еще лучше – бизнес-процессов предприятия. При этом выявляются и согласовываются требования заказчика новой автоматизированной системы объекта, что приводит к пониманию того, что в действительности необходимо сделать. Подчеркивается, что важным элементом консалтинга является формирование и обучение рабочих групп, которые проводят проектирование или выбор готовой системы так, чтобы она в итоге как можно в большей степени удовлетворяла требованиям заказчика.[1] Стадии и этапы проектирования также детально описаны в лекционном курсе ПАС. Таким образом, дисциплина позволяет изучить и освоить правила автоматизации бизнеса любой природы.

Кроме того, дисциплина ПАС раскрывает перед студентами возможности представления процесса разработки автоматизированных систем как бизнеса. Иначе говоря, процесс проектирования и внедрения автоматизированной системы показывается как бизнес-процесс. Рассматриваются объекты и субъекты этого процесса. Проводится его структуризация и раскрываются возможности его оптимизации. Изучаются факторы, которые оказывают существенное влияние на данный процесс, определяя условия его проведения и соответствующие риски (т. е. возможность успеха или неудачи). В рамках лабораторного практикума осваиваются современные инструментальные CASE-средства поддержки процесса проектирования.

Особо следует отметить важность изучения в рамках дисциплины ПАС основ международного стандарта COBIT. Построение рациональной структуры управления предприятием, создание эффективной вертикали принятия управленческих решений и системы контроля функционирования объекта напрямую зависят от состояния информационных технологий (ИТ), от их эффективности, производительности, безопасности, надежности и ряда других важных показателей. Эффективное управление ИТ (подразумевающее их внедрение, сопровождение, оценку состояния и развитие) – важный определяющий фактор для успеха каждой современной организации. Международный стандарт COBIT разработан для упорядочения процессов решения соответствующих задач управления ИТ [2].

Аббревиатура COBIT (от англ. Control OBJectives for Information and related Technology) расшифровывается как Контрольные ОБъекты для Информационных и смежных Технологий. За этой аббревиатурой скрывается набор доку-

ментов, в которых изложены принципы управления и аудита информационных технологий. COBIT считается международным открытым стандартом «де-факто», определяющим набор универсальных задач управления ИТ, ориентированных, прежде всего, на руководство организации и на ИТ-аудиторов. Главная ценность состоит в том, что он предлагает модель, обеспечивающую взаимосвязь между бизнес-целями и ИТ-процессами. Иначе говоря, COBIT является инструментом, позволяющим руководству предприятия перейти от постановки бизнес-задач к вопросам управления ИТ, помогая установить должный уровень понимания рисков и преимуществ, связанных с использованием ИТ, а также реализовать эффективную систему управления ИТ, направленную на достижение бизнес-целей предприятия.

Владение знаниями положений стандарта COBIT специалисты в области ИТ являются наиболее прогрессивными и востребованными на практике, так как они способны наиболее глубоко проникнуть в суть бизнеса на автоматизируемом объекте и оптимальным образом увязать его с ИТ для достижения максимальной эффективности функционирования объекта.

Результатом описанных мер по совершенствованию программ высшего образования в БГУИР стало повышение качества выпускаемых специалистов. Как следствие, их востребованность на рынке труда как нашей страны, так и за рубежом очень высокая. При распределении своих выпускников университет уже на протяжении нескольких лет не может удовлетворить все подаваемые заявки. При этом конкурс среди абитуриентов на поступление в БГУИР остается одним из самых высоких среди УВТО Республики Беларусь.

Литература

1. **Калянов, Г. Н.** CASE-технологии. Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. – М.: Горячая линия – Телеком, 2002.
2. **COBIT** 3rd Edition, Released by the COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute, July, 2000.

МОТИВАЦИОННО-СТИМУЛИРУЮЩИЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИЙ

Лутохина Элеонора Алексеевна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Наука о мотивации и стимулировании имеет достаточно богатые накопления, однако практическое использование классической и новой теории мотивации осуществляется не столь результативно, как могло бы и необходимо. Как отметил признанный классик менеджмента П. Друкер, инновации – это тяжкий труд. Действительно, весьма важно учитывать, что инновации осуществляются только человеком, его трудом. А поскольку это особый, высоко рискованный и тяжкий труд, инновационные усилия работников нуждаются в особенной мотивации. Более того, можно сказать, что без сильной мотивации инновационное развитие окажется неудачным или даже не состоится вообще.

Неловкая и неумелая мотивация со стороны менеджеров все больше вызывает неудовлетворенность персонала и особенно специалистов. «Мотивирование стало умирающим искусством», – сетует вице-президент по кадрам крупной компании в Париже [1, с. 89].

Следует признать, что проблем в этой области накопилось, действительно, немало. Одна из них состоит в следующем. В Институте изучения человеческих ресурсов (Institute of Manpower Studies) утверждают, что из семи слов, наиболее используемых теперь в деловых документах, термин «мотивация» является особенно часто употребляемым. Но, по мнению этого же Института, слово мотивация чаще других используется расплывчато, без четкого понимания его смысла [2, с. 9].

Термин «мотивация», действительно, представлен разноречиво, притом и в научной и учебной литературе, в том числе в нашей отечественной. Но особенно «вольно» он используется в практике предприятий и организаций. Это имеет свои объяснения. Мотивация – сложное явление реальности, которое относится к неявным, неосознаваемым, в значительной мере эфемерным, весьма изменчивым и трудно уловимым. Мотивация – из того рода реальности, о явлениях которой еще Гегель сказал, что они всем известны, но наименее поняты.

Однако не только разнзначность понимания мотивации является современной проблемой. Гораздо более существенно то, что в реальной мотивационной практике складывается критическая ситуация.

Западные исследователи считают сложившуюся ситуацию *кризисной*. Так, Филипп Уайтли в своей книге «Мотивация» пишет: «Теперь мы знаем, почему возник сегодняшний кризис, суть которого не в том, что менеджеры слишком однозначно отдают предпочтение теории X или теории Y, а в том, что они используют оба подхода одновременно, провоцируя раскол между стратегическим менеджментом и человеческими отношениями» [2, с. 30]. Известно, что с 90-х гг. делегирование полномочий и самоуправление, то есть принципы теории Y, стали использовать одновременно с массовым сокращением персонала и реинжинирингом бизнеса, что было порождением теории X и входило в острый конфликт с принципами теории Y.

Вторую основу кризисной ситуации в современной мотивационной сфере связывают с массовой компьютеризацией в производственной и коммерческой областях. Новые технологии широко вошли и в практику менеджмента персонала. Освобождение менеджеров от примитивных операций, связанных с учетом персонала, как предполагалось, позволит менеджерам уделять больше внимания и времени прямому общению с работниками, а это обеспечит лучшее понимание их потребностей и интересов, значит, более эффективную мотивацию. В действительности же компьютеризация привела во многих случаях к обратному. Произошло превалирование виртуальности в обращении с персоналом, сокращение реального общения с ним. Результатом такой ситуации стало явное снижение уровня мотивации сотрудников и определенные потери в эффективности их деятельности. Это вполне объяснимо: только человек (не компьютер) способен понять другого человека, его интересы, потребности, переживания, а поняв, адекватно ответить на них, усилив мотивацию.

С такой проблемой уже столкнулся ряд известных в мире компаний. Так, американская промышленная группа Parker Hannifin, почувствовав опасность, в лице своего менеджера в европейском филиале Пол Эверита, предупреждает, что увлечение автоматизацией процессов управления людьми ведет к риску «получить персонал с высокой степенью отчужденности, не дорожающий своим местом» [2, с. 39].

Критическая ситуация в современной мотивационной сфере осложняется, в-третьих, еще тем, что в корне изменяется, а во многих странах уже изменилась, общая социально-экономическая среда, в которой реализуются теории мотивации. Изменение среды требует новых исследований, которые бы учли важнейшие явления – смену индустриальной экономики на постиндустриальную, а также процессы глобализации, что в целом не может не сказываться значительно на мотивации.

Новая среда, быстро сделавшая экономику другой, новой, отнюдь не сводится к новым (ИТ) технологиям, как порой отмечается второпях. Главное здесь – изменение роли, статуса, положения человека в экономике. Более того, изменяется сама модель человека в экономике. Главным фактором в известной производственной функции становится теперь интеллектуальный капитал и его носитель – человек. Мотивация же вообще не может быть универсальна, а в Новой экономике с новой ролью человека она становится еще более своеобразной. Все это не может не обусловить новых тенденций в мотивационно-стимулирующей сфере: старому плохо живется в новой среде.

Постиндустриальные изменения и особенно Интернет создали достаточно распространенное впечатление, что с экономикой успешно справляются новые (ИТ) технологии, что они – главное и они управляют ею. Однако технологии, даже самые новейшие, в действительности изменяют экономику и жизнь только тогда, когда это делают люди, а они, когда имеют сильную мотивацию к обновлению и успешному использованию новаций.

Более того, чем сложнее технологии и техника, тем более сильной должна быть мотивация людей. В мотивировании ведь нуждаются не только креативные усилия по созданию новых технологий, но также инновационный тяжкий труд по их внедрению и налаживанию. Кроме того, в усиленной мотивации нуждаются работники, которые вынуждены переобучаться, а то и учиться заново, получать новое образование, чтобы «вписаться» в новую экономическую реальность. Иными словами, мотивация в новой экономической среде требуется новая – более сильная, многофакторная, более глубокая и вместе с тем более индивидуальная, а главное – более человеческая. Современные явления кризиса в сфере мотивации требуют ее обновления. Только так мотивация сможет выполнить свою возвысившуюся роль.

Однако, рассматривая названную выше проблему в странах СНГ, важно учитывать также и следующее. Эти страны, пережившие перестроечную трансформацию, имеют свои особенности. Старая мотивационно-стимулирующая система в целом соответствовала своей эпохе, индустриальному типу ее экономики. В ней важно было мотивировать исполнительность работников, соответствующую режиму работы станков и машин, а также поощрять наращивание объемов производства. Для менеджмента при этом было важно обеспечить со-

крашение издержек, в том числе на оплату труда. Такая система соответствовала своему времени. Но она становится «ловушкой» на современном пути инновационного развития.

Ловушкой в экономической теории, как известно, называют ситуацию, которая отражает устойчиво негативное воздействие, стойкий эффект блокирования, оказываемый явлением, которое было первоначально позитивным. Более разработанным видом «ловушек» являются, как известно, институциональные ловушки. Примерами таких ловушек в нашей переходной действительности признаны бартер, неплатежи, взаимозачеты и т. п. Первоначально необходимые и полезные, они становятся негативными, а то и явно вредными главным образом потому, что произошло резкое изменение макроэкономических условий, а институциональные нормы и механизмы сохраняются прежние.

Сохранение старой системы мотивации и стимулирования, сложившейся в соответствии и индустриальным типом производства, в новой, инновационной экономике все больше превращается в глубокую ловушку. Ее существование создает барьеры, а то и вообще убивает развитие и наращивание мотивации персонала к особому, сложному и тяжелому креативному и инновационному труду.

Преодоление «ловушки», выход из нее – жесткое требование реальности. Новой экономике нужен новый подход к проблемам мотивации и стимулирования. И решение такой задачи не терпит отлагательства.

Как показывают социологические исследования, большинство работников, опрошенных в Республике Беларусь, отмечают отсутствие связи инноваций и изменений в заработной плате. Так, по данным социологического исследования Института социологии НАН Беларуси, 79,4% ИТР и служащих, а также 73,9% рабочих отмечают, что их заработная плата не связана с инновациями [3, с. 199]. Переход к новому типу мотивационно – стимулирующего регулирования, как видно из таких данных, – веление времени.

Новую технику или новейшую технологию в наше время можно купить. Но оживить ее, умело отладить и эффективно применить может только человек. Однако далеко не всякий работник способен создать и осуществить инновационный проект. Такой работник должен иметь наукоемкое образование, быть компетентным, креативным и инновационно-активным. Но прежде всего он должен быть соответственно мотивированным. Без достаточной мотивации «инновационные крылья» человека быстро опустятся.

Инновационный труд отличается от традиционного особой напряженностью, сложностью, ответственностью, внутренней противоречивостью, высокой специфической рискованностью, дискретностью, новизной результата. Это обуславливает необходимость особой, притом сильной и многовекторной мотивации [4]. Такая мотивация должна быть способной преодолеть, по крайней мере, *два порога*: 1) порог безразличия и 2) порог сопротивления переменам, новому. А кроме того, она должна нести сильный стимулирующий заряд для необходимого саморазвития.

Чтобы мотивационно-стимулирующее регулирование соответствовало особенностям современной экономики и стало действенным, следует построить новую его систему. А это требует адекватного принципа построения такой

системы, и прежде всего – принципа целеполагания, то есть требует выявления актуальной цели стимулирующего воздействия, прямо соответствующей конкретно-историческим условиям и особенностям современной экономики

Формирование Новой, креативно-инновационной экономики, в которой главная роль принадлежит человеку креативно-инновационного труда, требует соответствующего целеполагания системы мотивационно-стимулирующего регулирования. Структурированная с учетом новых условий социально-экономического развития, система мотивационно-стимулирующей регуляции труда должна быть подчинена своей главной цели – побуждать и усиливать трудовую активность персонала так, чтобы направлять ее на инновационное развитие, на поиск и создание инноваций.

Более того, это должна быть нецеленность не на любые инновации, ибо все они требуют больших затрат, а на такие, которые весомо повышают национальную конкурентоспособность экономики.

Следует учитывать, что условия глобализации, в которых функционируют современные национальные экономики, в том числе и экономика Республики Беларусь, требуют от инноваций не просто обновления национальной экономики, а на их основе включения ее в активные мирохозяйственные связи, в геоэкономику. Без этого в условиях растущей глобальной конкуренции при отсутствии или недостаточности надежных конкурентных преимуществ национальной экономике трудно выжить.

Как свидетельствует мировая практика, в жесткой глобальной конкуренции именно инновации создают конкурентные преимущества и приносят компаниям победу. Но особенность этой ситуации состоит в том, что включается этот «мотор» – инновация – только человеком. Без человека даже при наличии миллиардных инвестиций не может быть инноваций. Решающей силой в современной экономике являющиеся не материальные и денежные средства, как при классическом рынке, а креативно-инновационная энергия и люди, которые ею владеют.

Поэтому названная выше главная цель должна предопределять структуру, технологию и организацию обновленной системы мотивационно-стимулирующего регулирования.

Таким образом, новая экономика требует новой мотивации. Но чтобы уловить все особенности креативно-инновационного труда, фрагментарного изменения отдельного элемента мотивационно – стимулирующей системы недостаточно, оно окажется малопродуктивным. Все вышесказанное обуславливает необходимость *смены типа* мотивационно-стимулирующего регулирования в соответствии с новыми условиями инновационного развития. Притом важно, чтобы эта система строилась именно как единство, как взаимосвязанное системное образование.

Литература

1. Джонсон, М. Битва за персонал / пер с англ. – М. ; СПб. : Питер, 2004.
2. Уайтли, Ф. Мотивация. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2005. – 158 с.
3. Социальные проблемы становления инновационной экономики в Беларуси. – Минск : Беларуская думка, 2008. – 273 с.
4. Лутохина, Э. А. Мотивационно-стимулирующее регулирование инновационного развития : сила и власть мотивов. – Минск : АУ, 2014. – 217 с.

ЭКОЛОГИ-УПРАВЛЕНЦЫ И ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Макарецкая Татьяна Дмитриевна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Переход человечества к стратегии устойчивого развития требует перехода на новые условия существования [1]. Общество все больше имеет дело с искусственной средой обитания, созданной и подчиненной его интересам. Однако все чаще эти интересы вступают в противоречие с законами природы, порой становясь даже несовместимыми с ними.

В современных условиях повышение конкурентоспособности национальной экономики неразрывно связано с вопросами экологизации хозяйственной деятельности, выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Особую актуальность приобретает мировой опыт, который подтверждает связь между целями экономической системы и экологизацией производственной системы. Обеспечение экологических интересов общества становится такой же важной задачей, как и удовлетворение экономических и социальных потребностей. Экономический рост становится необходимым условием проведения работ по экологизации производственных и социально-экономических процессов. С другой стороны, современные экономические условия функционирования производственных объектов не в полной мере способствуют достижению целей его экологизации и рационального использования природных ресурсов.

Предприятия потребляют различные природные ресурсы, выпуская необходимую для общества продукцию. При этом в окружающую среду попадает большое количество отходов, которые накапливаются и вызывают вторичное загрязнение природы.

Общий уровень негативного воздействия хозяйствующих субъектов на окружающую среду может находиться в пределах нормативных или сверхнормативных границ. Характер воздействия объекта на окружающую среду зависит от состава техногенных факторов и интенсивности их воздействия на природные объекты.

Природоохранная деятельность предприятий включает все виды деятельности, направленные на снижение негативного антропогенного воздействия на окружающую среду, сохранение, улучшение и рациональное использование природно-ресурсного потенциала региона и государства. Сюда относится разработка и внедрение более экологичных технологий, строительство и эксплуатация очистных и обезвреживающих сооружений и устройств, размещение предприятий с учетом экологических требований, контроль за состоянием природной среды и др. В природоохранный комплекс предприятия входят участки очистных сооружений и водоканализации, газопылеулавливающие установки и др. Количество работающих в природоохранных подразделениях может составлять 3–5% общей численности рабочих.

В настоящее время, как свидетельствует опыт развитых стран, экологизация производственно-хозяйственной деятельности технически возможна и экономически выгодна. Следует также учитывать, что на основе экологизации увеличи-

вается конкурентоспособность выпускаемой продукции, укрепляются позиции национальных товаров на рынках развитых стран, производителями осваиваются и завоевываются новые рынки сбыта.

Таким образом, процесс экологизации становится необходимым условием и важной составной частью экологически ориентированного социально-экономического развития государства и повышения конкурентоспособности предприятий.

В решении природоохранных проблем важная роль принадлежит специалистам в области рационального природопользования и охраны окружающей среды. На уровне субъектов хозяйствования управление природоохранной деятельностью осуществляет их администрация, чаще всего – один из заместителей директора предприятия, ответственный за охрану окружающей среды. Функции управления в этой области состоят в планировании природоохранных мероприятий, эксплуатации основных природоохранных средств и контроле за выбросами (сбросами) в окружающую среду. Как правило, они возлагаются на группу охраны природы при главном инженере, главном энергетике или главном технологе.

На выполнение юридическими лицами требований в области охраны окружающей среды делается все больший акцент. Более крупные предприятия в своей структуре предусматривают отдел охраны окружающей среды либо штатную единицу инженера-эколога, создают специальные экологические лаборатории, которые контролируют состояние сточных вод и действие очистных сооружений. Более мелкие предприятия, как правило, организывают работу несколько иначе.

Содержать в штате предприятия всех необходимых специалистов, в том числе и экологов, не всегда представляется возможным. Часто эти функции возлагаются по совместительству на сотрудников, которые не имеют непосредственного отношения к природопользованию и охране окружающей среды, например, специалисты производственно-технического отдела, инженеры по охране труда и технике безопасности и др. Специалист, который совмещает данные функции с другими, может не владеть достаточным уровнем квалификации и временем для качественного выполнения требуемых работ. В отличие от крупных предприятий, которые уделяют большое внимание решению экологических проблем, экологическим вопросам, у небольших компаний или компаний, занимающихся только оказанием услуг, велика вероятность нарушения природоохранного законодательства и выплаты штрафных санкций. Ведь кажущийся на первый взгляд «мелкий» вопрос может привести к большим штрафам [2]. Поэтому многие руководители считают целесообразным иметь в своем штате специалиста в области рационального природопользования и охраны окружающей среды.

Контролирующие органы в системе управления экологической безопасностью не в состоянии обеспечить безопасное и допустимое развитие всем предприятиям, организациям в рамках экологизации их деятельности. Эти функции могут быть поделены между частными конкурирующими фирмами в области экоаудита, консультативных, инжиниринговых услуг, но главные проблемы экологизации будут решаться на уровне предприятий и организаций. Следовательно, хозяйствующие субъекты должны иметь квалифицированных

специалистов в области управления производством на уровне современных требований к его экологизации [3].

Таким специалистом может быть менеджер-эколог или менеджер-консультант по экологическим вопросам (другими словами – эколог-управленец). Именно ему должна принадлежать главенствующая роль в системе непосредственного управления экологизацией производства. В перечень его компетенций могут включаться следующие вопросы:

- реконструкция старого предприятия,
- внедрение новых технологий,
- освоение выпуска новой, более экологичной продукции, включая вопросы ее утилизации;
- решение проблем рационального и сбалансированного использования природных ресурсов, охраны окружающей природной среды;
- участие в приватизации и экологической оценке состояния приватизированных предприятий;
- участие в ликвидации предприятия при принятии решения о его закрытии;
- участие в расследовании или ликвидации чрезвычайных ситуаций на предприятии и др.

Распределить функции эколога-управленца по расширению функциональных обязанностей по экологизации деятельности каждого специалиста на предприятии не представляется целесообразным, так как не будет способствовать экологизации хозяйственной деятельности предприятия и повышению его конкурентоспособности.

Передача обязанностей эколога-управленца главному инженеру, главному технологу или главному энергетiku не означает решения проблемы экологизации производства. Данное положение обусловлено тем, что эти специалисты будут находиться под давлением необходимости получения максимальной прибыли за счет экономии на природоохранной деятельности. Кроме того, уровень подготовки этих специалистов в области эколого-экономического управления, как правило, не достаточен. Переподготовка этих специалистов также не сможет заменить эколога-управленца, поскольку его функции внутри и вне предприятия не совпадают с функциями и целевыми установками вышеуказанных специалистов.

Практика деятельности предприятий и организаций свидетельствует, что вновь пришедшие специалисты не имеют достаточного практического опыта для решения задач по природоохранной деятельности в организациях. В связи с этим возникает объективная необходимость участия таких специалистов в программах повышения квалификации и тематических семинарах, касающихся вопросов охраны окружающей среды с целью получения дополнительных знаний в данной области, а также обмена опытом.

Изложенное свидетельствует, что наличие специалистов в области рационального природопользования и охраны окружающей среды позволит предприятиям эффективно осуществлять процессы экологизации хозяйственной деятельности и выпускаемой продукции, а следовательно, повысить свою конкурентоспособность.

Литература

1. **Навстречу «зеленой» экономике** : пути к устойчивому развитию и искоренению бедности (обобщающий доклад для представителей властных структур) [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.unep.org/greenecomony/GreenEconomyReport/tabid/29846/Default.aspx>. – Дата доступа: 20.02.2014.
2. **Усова, Е. П.** Внештатный эколог – спрос рождает предложение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecologia.by/number/2013/12/UR1_12_2013_8. – Дата доступа: 20.02.2014.
3. **Кокин, А. В., Кокин, В. Н.** Менеджер-эколог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avkokin.ru/documents/178>. – Дата доступа: 20.02.2014.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЕБИНАРОВ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

**Маковская Елена Вадимовна,
Поклонская Ольга Григорьевна**

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Отличительными чертами современных студентов являются амбициозность, социальная активность, настроенность на визуальное восприятие информации, уверенное владение новыми информационными и коммуникационными технологиями. Они с ранних лет погружены в мир гаджетов, интернета и социальных сетей. Они ценят время, удобство и креативность. Все это накладывает свои требования к содержанию и методике организации обучения, предполагает разработку современных средств информационно-технологической поддержки и развития учебного процесса, включая средства работы с электронными учебными материалами и организации online-поддержки.

Одним из таких инструментов является вебинар.

Вебинар – онлайн-мероприятие в сети интернет, на котором один или несколько ведущих могут проводить лекции, презентации, тренинги для группы от нескольких до нескольких тысяч участников в режиме реального времени.

Главная особенность вебинаров – интерактивность, возможность демонстрировать, передавать, принимать и обсуждать информацию.

Для проведения вебинаров используют специальное программное обеспечение. Технологически вебинары позволяют ведущему:

- запускать видеоролики;
- показывать слайды презентаций;
- демонстрировать рабочий стол своего компьютера;
- пользоваться доской для рисования;
- записывать вебинар;
- отвечать на вопросы в чате;
- предоставлять участникам возможность выступить;
- проводить и анализировать опросы;
- предоставлять файлы для скачивания.

В рамках учебного процесса вебинары позволяют организовать полноценные занятия от академических лекций и семинаров с общими и индивидуальными опросами до практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций. Особенно это актуально для заочной формы получения образования: слушатели находятся в комфортных привычных условиях, экономя время и деньги; запись вебинара можно посмотреть в offline-режиме, что позволяет изучать материал в удобном темпе. Однако надо понимать, что подобные технологии зависят от технического оснащения и условий (прежде всего, от устойчивой интернет-связи с достаточной пропускной способностью) и уровня подготовленности участников мероприятия как пользователей информационных технологий.

С 2009 г. в Институте бизнеса и менеджмента технологий БГУ практикуется проведение вебинаров в рамках семинаров для преподавателей по темам e-learning (электронное обучение). Вебинары активно проводятся также для слушателей программы переподготовки по специальности 1-40 01 74 «Web-дизайн и компьютерная графика». Есть опыт проведения вебинаров и для студентов очной формы получения образования по специальности «Бизнес-администрирование» (см. рис. 1).

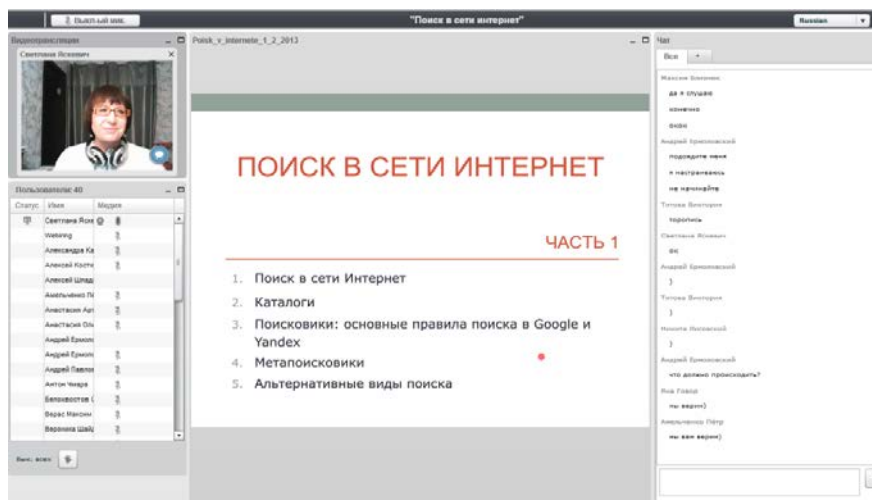


Рис. 1. Вебинар для студентов первого курса

Занятия, проведенные в таком формате, получают положительные отзывы со стороны слушателей/студентов, так как позволяют в комфортных условиях:

- получить ответы на свои вопросы по определенной теме;
- делать самостоятельные решения, выводы;
- без стеснения высказывать свое мнение.

Студенты отмечают, что вовлеченность участников вебинара более высокая, чем на очных занятиях; обсуждение более продуктивно именно в чате: письменные вопросы более лаконичны и обдуманы, по сравнению с задаваемыми голосом; отсутствует стеснение, присущее очным занятиям.

Опыт проведения подобных мероприятий позволил сделать некоторые выводы.

Во-первых, необходимо соблюдать определенные требования к организации, подготовке, проведению и завершению такого рода мероприятий. С этой целью должны быть подготовлены методические рекомендации по каждому из перечисленных этапов. Для преподавателей Института методические рекомендации размещены на учебном портале eLearning Server в курсе «Использование ИКТ в учебном процессе».

Во-вторых, важно постоянно помнить о целевой аудитории на всех этапах вебинара.

Требуется постоянное вовлечение участников вебинара в процесс. Это может быть осуществлено визуально привлекательными слайдами, частыми интерактивными опросами с демонстрацией ответов, обсуждением заранее продуманных вопросов в чате. Необходимо использовать творческий подход, поставив себе цель минимум каждые 5 минут обращаться к слушателям, побуждая их принимать участие в вебинаре каким-либо способом.

В-третьих, главным аспектом вебинаров является контент, который должен быть запоминающимся, интерактивным и динамичным.

Рекомендуется использовать как можно меньше текста на слайдах, визуализируя излагаемый материал. Размещенные на слайдах графики, таблицы, рисунки лучше воспринимаются участниками, чем объемный блок текста. Можно продумать информационные блоки по 4–5 слайдов, между которыми будут заготовлена интерактивная работа с участниками. Целесообразно использовать нумерацию слайдов и с указанием общего их количества на каждом из всех слайдов презентации (например, 10 из 25), это позволит осуществлять индикацию продвижения в онлайн-мероприятии.

С февраля 2014 г. Институт приступил к реализации пилотного проекта внедрения вебинаров в учебный процесс: арендована виртуальная площадка – программное обеспечение для проведения вебинаров; подготовлен план мероприятий; собраны заявки преподавателей; составлен график проведения вебинаров. Преподаватели активно приступили к овладению новой технологией. Сотрудники ЦДОИТ проводят обучающие вебинары для преподавателей, цель которых познакомить участников с возможностями площадки, методикой и технологией подготовки, проведения обучающих вебинаров. В ходе удаленного занятия были проведены интерактивные опросы преподавателей. Так, например, статистика ответов подтверждает, что вебинары являются наиболее востребованной технологией для преподавателей (см. рис. 2).

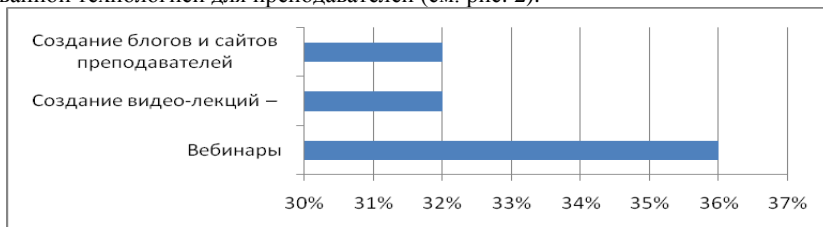


Рис. 2. Результаты опроса о наиболее интересующих преподавателей технологиях

Отвечая на вопрос: «Какие виды занятий могли бы провести Вы по своей дисциплине с помощью вебинара», респонденты определились следующим образом (см. рис. 3):

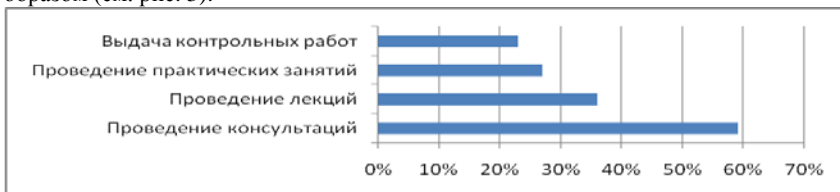


Рис. 3. Результаты опроса преподавателей о типах занятий, которые можно реализовать при помощи вебинаров

Использование вебинаров будет постоянно расширяться. Однако необходимо отметить, что целесообразно использовать вебинары совместно с другими средствами дистанционного обучения, что позволит значительно повысить эффективность обучения.

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ЭНЕРГЕТИКЕ

Манцерава Татьяна Феликсовна,

Самосюк Наталья Александровна

Белорусский национальный технический университет

Стратегия развития энергетики формирует новые перспективные ориентиры в рамках перехода белорусской экономики на инновационный путь развития. Главной целью развития электроэнергетики является эффективное использование энергетического потенциала для полноценной интеграции в мировой энергетический рынок, укрепления позиций на нем и получения выгоды для экономики Республики Беларусь.

Для перехода на инновационный путь развития в энергетике необходимо осуществление следующих мероприятий:

- создание условий для развития прикладных энергетических научных исследований на базе институтов Национальной Академии Наук Республики Беларусь, проектных и конструкторских организаций;
- концентрация на приоритетных и инновационных направлениях развития энергетической науки;
- формирование государственного заказа на разработку современного энергетического оборудования и новых технологий;
- разработка научных программ исследований, направленных на расширение и углубление знаний о природе и источниках альтернативных видов энергии;
- укрепление отраслевого научного потенциала, обеспечение более тесной связи научных организаций с реальным сектором экономики, профильными учебными заведениями, развитие системы подготовки и переподготовки кадров для энергетики;

- планирование научных исследований приоритетных направлений, характеризующихся научной новизной, высокой практической значимостью и конкурентоспособностью;

- создание системы внедрения результатов научно-технической деятельности в практику развития и функционирования электроэнергетики.

Инновационное развитие потребует привлечения значительных бюджетных средств. Но вместе с тем, внедрение результатов научных исследований в практику функционирования энергетики будет способствовать повышению качества и надежности электроснабжения. Для реализации вышеперечисленных мероприятий необходимо поэтапное выполнение следующих шагов:

- определение приоритетных направлений НИОКР, путем ранжирования их по значимости как в целом для национальной экономики, так и для энергетики;

- разработка целевых научных программ, направленных на достижение конкретных результатов;

- отработка механизма мониторинга научных исследований и анализа инновационного развития;

- разработка системы стимулирования, поддержки развития и внедрения инноваций в электроэнергетику.

На текущий момент суммарная установленная электрическая мощность Белорусской энергосистемы составляет 8367 МВт. Основные энергетические источники – это тепловые электростанции, работающие на природном газе и использующие в качестве резервного топлива топочный мазут. В энергосистеме работают более 20 малых гидроэлектростанции общей установленной мощностью 26,2 МВт, наиболее крупная из которых – Гродненская ГЭС установленной мощностью 17 МВт, одна ветроэнергетическая установка мощностью 1,5 МВт, блок-станции промышленных предприятий установленной мощностью 558 МВт. Экспорт электроэнергии составил 0,3 млрд кВт·ч. Вместе с тем, импорт электроэнергии из России, Украины, Литвы, Латвии в целях загрузки наиболее эффективных мощностей и с учетом проведения ремонта электростанций составил 7,9 млрд кВт·ч. Такие поставки способствуют устойчивости параллельной работы энергосистемы Беларуси с другими энергосистемами и надежности энергоснабжения потребителей. Протяженность линий электропередачи 239,16 тыс. км, в том числе воздушные ЛЭП напряжением 35–750 кВ – 35,79 тыс. км, воздушные ЛЭП напряжением 0,4–10 кВ – 203,37 тыс. км. Отпуск тепловой энергии составил 36,37 млн Гкал. Протяженность тепловых сетей 5,7 тыс. км [1].

В настоящее время в республике функционирует вертикально интегрированная структура управления электроэнергетикой, включающая в себя: республиканский орган государственного управления – Минэнерго; подчиненный ему ГПО «Белэнерго», осуществляющий управление входящими в состав объединения организациями и их производственно-хозяйственной деятельностью. Существующая система управления и современное тарифообразование не стимулирует энергетические предприятия снижать себестоимость электрической и тепловой энергии. В этой связи, возникает необходимость в проведении управленческого (организационного) аудита.

Методология управленческого аудита призвана выявить, насколько эффективно работает организация, причем оценить это на основе анализа всех ее составляющих. Особое внимание при проведении управленческого аудита уделяется связям и принципам взаимодействия всех объектов и субъектов управления организацией.

По итогам проведенного аудита результатов деятельности РУП «Минск-энерго» было выявлено, что за 2012 г. убыток от реализации продукции составил 14 483 млн.руб, за 9 месяцев 2013 г. прибыль от реализации составила 940 046 млн руб., а чистая прибыль – 291 525 млн руб. Рентабельность от реализации в 2012 г. составила 0%, за 9 месяцев 2013 г. – 3,1%.

Особенностью методики калькулирования себестоимости в энергетике, отличной от методики калькулирования в других отраслях промышленности, является калькулирование полной себестоимости энергии на условиях франко-потребитель. Такое калькулирование обеспечивает полный учет всех расходов на производство и передачу энергии до потребителя и служит одним из критериев для рационального размещения, как энергетических мощностей, так и крупных потребителей энергии.

Характер формирования себестоимости энергии на энергопредприятиях и в энергосистемах определяется четким делением затрат на условно-переменные (топливо) и условно-постоянные (амортизация, зарплата и др.). Последние в основном не зависят от изменения объема генерации и передачи энергии.

В настоящее время на предприятиях энергетики используют только традиционный финансовый (бухгалтерский) учет, который не позволяет детально изучить затраты на каждом этапе производства и передачи энергии. Этот пробел ликвидирует система управленческого учета. Внедрение управленческого учета на энергопредприятиях позволит получать оперативную и достоверную информацию о поступлении и отпуске энергии, величине ее потерь, выполнении договорных обязательств перед потребителями.

Управленческий учет имеет отраслевые особенности, которые необходимо учитывать при разработке его программы. Этапы внедрения управленческого учета включают: предпроектную стадию; проектирование и постановку управленческого учета на предприятии; внедрение и оценка эффективности управленческого учета. Предпроектная стадия включает комплексное диагностирование предприятия. Внедрение управленческого учета на предприятиях электроэнергетики возможно при изменении организационной структуры управления. Это можно достичь при разработке и внедрении организационно-управленческих инноваций, которые направлены на изменения в системе управления организационной структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности.

В настоящее время министерством энергетики, ГПО «Белэнерго» совместно с другими заинтересованными лицами разработана концепция реформирования энергетики республики, которая включает три этапа. Изучение опыта реформирования энергетики России, Польши, Украины, Германии и других стран позволило при разработке концепции учесть положительный опыт стран и свою текущую и прогнозную макроэкономическую ситуацию в республике.

Концепция предусматривает тарифную реформу, которую можно рассматривать как экономические нововведения, направленные на существенные изменения в финансово-экономической сфере деятельности предприятий. Тарифы на энергию должны учитывать экономические интересы производителей и потребителей энергии и создавать стимулы для максимальной экономии энергии на всех стадиях ее производства и потребления, повышения эффективности использо-

вания производственных мощностей. Совершенствование тарифной политики осуществляется путем:

- поэтапной оптимизации уровня тарифов на энергию, в том числе установления тарифов на электрическую энергию, дифференцированных в зависимости от точек подключения потребителя к сети, с последующим формированием их по уровням напряжения, перехода на расчеты с потребителями электрической энергии по тарифам, дифференцированным по зонам суток, на технически и экономически обоснованную дифференциацию тарифов на тепловую энергию в зависимости от технических параметров теплоносителя, формирования оптимального соотношения между ставками двухставочного тарифа на электроэнергию и между этими ставками и ставками одноставочного тарифа;

- создания экономических стимулов, обеспечивающих использование энергосберегающих технологий в производственных процессах;

- создания стимулов для экономии энергоресурсов у потребителей;

- формирования и установления тарифов на электрическую энергию по видам деятельности (тарифов на генерацию, передачу, распределение и сбыт энергии);

- поэтапной ликвидации перекрестного субсидирования в тарифах на энергоносители, в том числе для населения с учетом стратегии работы жилищно-коммунального хозяйства на 2011–2015 гг., предусматривающей выход этих организаций на самоокупаемость.

На первом этапе реформирования Белорусской энергосистемы (2014 г.) предполагается осуществить переподчинение станций высокого давления, то есть провести организационные и управленческие нововведения. Электростанции высокого давления перейдут из подчинения РУП Облэнерго в подчинение ГПО «Белэнерго».

На втором этапе (2015 г.) планируется создание Государственного учреждения «Энергонадзор». Третий этап включает в себя создание РУП «Высоковольтные электрические сети» на базе РУП «ОДУ».

Завершением процесса реформирования Белорусской энергосистемы должно стать создание оптового рынка электрической энергии (мощности) и условий для эффективного привлечения инвестиций. После выделения самостоятельных бизнес-единиц энергосистемы Беларуси остро встанет проблема учета затрат. В связи с этим, вновь созданным предприятиям целесообразно будет использовать для этих целей систему управленческого учета. Реформирование Белорусской энергосистемы будет способствовать повышению уровня энергетической безопасности страны; полному надежному обеспечению населения и экономики республики энергоресурсами; снижению удельных затрат на производство, транспорт и потребление энергоресурсов; максимально целесообразному использованию собственных энергоресурсов; повышению финансовой устойчивости, эффективности функционирования и развития отраслей ТЭК.

Литература

1. Режим доступа: <http://www.energo.by>
2. **Езерская, Т. А.** Управленческий учет в промышленности : учебно-методическое пособие / Т. А. Езерская [и др.]. – Минск : Издательство Гревцова, 2013. – 272 с.

МАЙНД-МЭПИНГ ИЛИ ПОСТРОЕНИЕ АССОЦИАТИВНЫХ ДИАГРАММ В ПРОЦЕССЕ ПРЕПОДАВАНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА

Мартынова Ирина Владимировна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Внедрение инновационных технологий в учебный процесс остается одной из важнейших задач преподавателя вуза на современном этапе. Число инструментов, способствующих оптимизации процесса обучения и, соответственно, более продуктивному и эффективному процессу передачи знаний и формирования навыков у студентов, постоянно растет. К одному из таких инструментов, находящихся в распоряжении преподавателя любой дисциплины, относится метод построения ассоциативных диаграмм, по-английски – mind mapping.

В русском языке используется целый ряд терминов в качестве названия данного метода, среди которых – диаграмма связей, ассоциаграмма, ассоциативная карта, интеллект-карта, карта памяти, карта ума, ментальная карта, мыслительная карта, графическая карта связей, а также майнд-мэппинг. Ближе всего суть метода передают термины «ассоциативная диаграмма» и «диаграмма связей», но «ментальные карты» и «интеллект-карты» отличаются более высокой частотностью употребления, что объясняется нашим стремлением использовать калькирование иноязычных выражений для большего эффекта.

Ассоциативные диаграммы являются средством визуализации, методом моделирования и графического представления знаний. Этот метод далеко не новый, большинство нынешних преподавателей вузов использовали его на бумаге задолго до появления соответствующего программного обеспечения для персональных компьютеров. Метод использовался за несколько веков до нашей эры философом Порфирием из Тироса, который представил концепцию категорий Аристотеля графически; графические карты связей использовали Рамон Льюль, Леонардо да Винчи, Альберт Эйнштейн, Пабло Пикассо, Уинстон Черчилль [1]. Однако популяризацией введенного в 1974 г. термина «mind mapping» и принципов самого метода мы обязаны британскому писателю, психологу и бизнесмену Тони Бьюзану, автору целого ряда работ по использованию ассоциативных диаграмм.

Для создания ассоциативных диаграмм многие предпочитают пользоваться бумагой и карандашом или традиционной классной доской, но применение информационных технологий – один из основных факторов повышения мотивации нынешних студентов, который невозможно игнорировать. Особенно сейчас, когда удобное и простое для использования программное обеспечение для майнд-мэппинга доступно каждому. В ходе учебного процесса можно использовать ресурсы сети Интернет, такие как бесплатный Coggle (вход с помощью учетной записи Google) и один из наиболее популярных MindMeister [2], позволяющий при регистрации бесплатное использование в течение 30 дней, а также компьютерные программы, устанавливаемые на ПК и прочие мобильные устройства: Mindjet, XMind, FreeMind [3], официальная программа iMindMap от

Тони Бьюзана (последняя версия iMindMap 7 доступна для скачивания и использования в сети бесплатно в течение 7 дней) [4].

На занятиях по иностранному языку ассоциативные диаграммы традиционно используются для представления тематических групп лексических единиц, для изучения групп терминов, входящих в терминологическую систему определенного поля. Графическое представление связей между единицами развивает зрительную память и позволяет систематизировать большее количество новых и сложных лексем.

Широко используется данный метод при мозговом штурме: на подготовительном этапе перед написанием эссе или отчета, перед проведением дискуссий или дебатов, при подготовке к презентациям, при подготовке к ролевым играм, таким как организация и проведение собраний и переговоров в рамках дисциплины «Деловой иностранный язык». Майнд-мэппинг стимулирует участие каждого студента в мозговом штурме, позволяет фиксировать различные идеи, развивать и углублять их.

Ассоциативные диаграммы повышают эффективность конспектирования [5], особенно при прослушивании длинных монологических высказываний, бесед, интервью и т. д. Выступления студентов с презентациями – прекрасное средство развития коммуникативных навыков, однако слушать чужие презентации на иностранном языке иногда бывает утомительно. Интересным, на мой взгляд, является в этом случае задание составления ассоциативной диаграммы презентаций своих коллег при их прослушивании; впоследствии можно распечатать, проанализировать, сравнить полученные диаграммы.

Один из методов моделирования профессиональной деятельности, используемый на занятиях по иностранному языку, – метод case-study, основанный на обучении путем решения конкретных ситуативных задач. Для изучения кейса очень удобно построение ассоциативных диаграмм, так как это позволяет представить все имеющиеся в наличии факты: общие сведения об участниках (вовлеченных в кейс компаниях, сотрудниках и пр.) и о сложившейся ситуации, основные проблемы и аспекты проблем, возможные решения и последствия решений и т. д. Наглядное представление кейса в виде диаграммы, несомненно, ускоряет процесс принятия обоснованного решения. Причинно-следственный анализ на основе анализа связей между элементами ассоциативной диаграммы помогает выявить слабые места, отсутствие надлежащих аргументов и немедленно ликвидировать пробелы или изменить конечные решения.

Майнд-мэппинг можно использовать при обучении глубокому прочтению различных информационно-насыщенных текстов профессиональной направленности. Построение диаграммы может быть эффективным домашним заданием, тем более что интернет-ресурсы позволяют совместное использование одной схемы и просмотр многих пользователей. Данный инструмент предоставляет прекрасную возможность командной работы над одним проектом.

Умение построения ассоциативных диаграмм и использования их в качестве основы для принятия решений пригодится сегодняшним студентам в их профессиональной деятельности, например, при планировании карьеры, при проведении SWOT-анализа, для управления проектами и т. д.

Преподаватели также могут применять этот инструмент при разработке учебных планов, при планировании лекционных и практических занятий, при выработке критериев оценки, а также при аттестации студентов.

Использование данного ресурса повышает заинтересованность и внутреннюю мотивацию, способствует развитию воображения, критического мышления, логики, креативности, позволяет системно анализировать явления, более эффективно запоминать и конспектировать материал, выявлять информационные лакуны – и это далеко не исчерпывающий перечень всех преимуществ майнд-мэппинга в образовательной сфере. Таким образом, необходимо более широкое внедрение технологии построения ассоциативных диаграмм в процесс преподавания различных дисциплин, это актуально особенно сейчас, когда практически каждая учебная аудитория оснащена выходом в интернет, и образовательная среда предоставляет неограниченные возможности и преимущества BYOD-практики. Не следует забывать, однако, что современные технологии не могут заменить проверенные временем традиционные методы обучения.

Литература

1. **Who invented** mind mapping // Software for mind mapping and information organization [Электронный ресурс]. – 2006–2014. – Режим доступа: <http://www.mind-mapping.org/mindmapping-learning-study-memory/who-invented-mind-mapping.html>. – Дата доступа: 10.03.2014.
2. **Mind Mapping** // MindMeister [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.mindmeister.com>. – Дата доступа: 28.01.2014.
3. **Five Best Mind Mapping Tools.** Henry, A. // Lifehacker [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://lifehacker.com/five-best-mind-mapping-tools-476534555>. – Дата доступа: 08.03.2014.
4. **Mind Mapping** // Tony Buzan Inventor of Mind Mapping [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.tonybuzan.com/about/mind-mapping/>. – Дата доступа: 09.03.2014.
5. **Mind-Mapping And The Digitization of Learning** // TeachThought [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.teachthought.com/technology/mind-mapping-and-the-digitization-of-learning/>. – Дата доступа: 09.03.2014.

САМОПОЗНАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ПРОЦЕСС СТАНОВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

Татьяна Валерьевна Мاستич

Мозырский государственный педагогический университет им. И.П. Шамякина

Проблема самопознания представляет не только личностный интерес человека к самому себе и своим особенностям, но и практический интерес для исследователей многих научных направлений. Задача изучения внутреннего мира человека в аспекте его личностных особенностей, а также адаптация внутреннего мира человека к внешним условиям, к обществу – актуальна для каждой эпохи. В социально-философской мысли самопознание рассматривается

как «высшая цель философского исследования» [4, с. 444] и как «...первая наука о системе философии...» [11, с. 177].

Процесс самопознания является очень многогранным, охватывающим весь жизненный путь человека, зависящим от духа времени, требований, выдвигаемых обществом человеку, а также требований человека к самому себе. Вряд ли найдется человек, который не пытался хотя бы однажды задать себе вопросы о смысле своего существования, об отношении к себе других людей, и, конечно, о том, кем же он является на самом деле. Ответы на эти сложные философские вопросы каждый человек находит индивидуально. В основе самопознания лежат глубинные вопросы сущности человека, ответы на которые он и находит в своем внутреннем мире.

Особенно актуально вопрос о самопознании личности звучит сегодня, во времена сложных экономических преобразований общества, когда самопознание выступает как необходимое условие целостного и гармоничного восприятия человеческого бытия. Познавая себя, человек не просто стремится к пониманию цели личностного бытия, самополаганию себя через осмысление своего предназначения, но и обуславливает свое самосовершенствование.

Самопознание личности невозможно в отрыве от объективной реальности, от социальных отношений в обществе. Поэтому рассмотрение самопознания не представляется возможным без осмысления понятия «личность». Человек – существо биосоциальное. Наделенный сознанием, как биологическое существо, он способен познавать окружающий мир и самого себя, и, основываясь на это, разумно действовать. В то же время человек – существо социальное, что позволяет говорить о личности как совокупности системы общественных отношений, выполняющей различные социальные роли.

В различных науках категория «личность» трактуется по-разному. В психологии, например, под личностью понимается человек, достигший определенного уровня развития. «Этот уровень характеризуется тем, что в процессе самопознания человек начинает воспринимать и переживать самого себя как единое целое, отличное от других людей и выражающееся в понятии «Я» [2, с. 464]. Для социологии личность выступает как продукт общественных отношений, как субъект общественной жизни, как элемент общности» [10, с. 66]. Во взглядах большинства современных социальных философов (А.Г. Спиркина, В.С. Барулина, О.А. Митроненкова) под личностью понимается каждый человек в совокупности его общественных характеристик. Другая группа философов (С.Э. Крапивенский, И.А. Гобозов, А.Е. Ерыгин и др.) придерживаются точки зрения, при которой всякая личность является человеком, но не всякий человек – личность. К тем, кто личностью не является, относятся психически нездоровые люди, которые не несут ответственность за свои действия или те, кто не способен оказывать активных воздействий на конкретные исторические общественные процессы.

Степень проявления индивидуальности у разных людей различна. Поэтому человек становится личностью, когда начинает проявлять свою индивидуальность, обладая представлением о собственном «Я». И. Кант дает следующее определение личности: «то обстоятельство, что человек может обладать пред-

ставлением о своем «Я», бесконечно возвышает его над всеми другими существами, живущими на Земле. Благодаря этому он личность» [5, с. 357].

Исходя из этого, личность можно рассматривать в совокупности биогенетических задатков, воздействия социальных факторов и психосоциального ядра «Я». Личность – это конкретный человек как носитель разума, сознания и социальной ответственности. Чем креативнее сознание и чем выше самосознание человека, тем полноценнее и ярче проявляет себя личность.

В работах Серикова В.В. обозначены те проявления человека, которые реализуют феномен «быть личностью». В качестве таких функций выделены:

- мотивирующая (принятие и обоснование деятельности),
- опосредующая по отношению к внешним воздействиям и внутренним импульсам поведения),
- коллизийная (видение скрытых противоречий действительности),
- критическая (в отношении предлагаемых извне ценностей и норм),
- рефлексивная, смыслотворческая, ориентирующая (построение личностной картины мира – индивидуального мировоззрения),
- функция обеспечения автономности и устойчивости внутреннего мира,
- творчески преобразующая, самореализующая (стремление к признанию своего «Образа Я» окружающим),
- обеспечение уровня духовности в соответствии с притязаниями (предотвращение редукции жизнедеятельности к утилитарным целям) [8, с. 42–43].

Эти функции возникают в результате углубленной работы самопознания.

Нельзя не отметить необходимость и важность процесса самопознания в жизни каждого человека, однако, зачастую для человека важно не только выяснить, кто он есть на самом деле, а придти к необходимости задать себе такой вопрос.

Таким образом, процесс самопознания следует рассматривать с точки зрения погружения человека в глубины своего «Я», итог которого позволит ему выявить свои личностные качества, поможет понять и проанализировать процессы и состояния, наполняющие его жизненный путь, оценить и развить свой внутренний потенциал.

Сознание человека – это внутренний мир его мыслей, чувств, поток переживаний, которые не воспринимаются непосредственно органами чувств и принципиально не способны стать объектами предметно-практической деятельности. Активно направленное воспитание и образование формируют самосознание, благодаря которому и складываются представления о своей индивидуальной неповторимости и месте в этом мире.

Познавая себя, личность открывает те стороны и качества, которые находятся в глубине ее души, то, что мы называем «внутренним миром» или «внутренним «Я». Таким образом, возникает вопрос о том, что же представляет собой внутренний мир человека? На наш взгляд, под «внутренним миром человека» следует понимать его духовный мир, познание которого приводит к пониманию собственных ценностей, противоречий, желаний, целей, взаимосвязанных с внешним миром, включающим в себя окружающую его действительность и происходящие в обществе процессы.

Рассматривать процесс самопознания лишь с точки зрения прибавления знаний о самом себе будет неверно. В основе самопознания лежит также изменение собственного бытия личности, его внутренняя трансформация. Иными словами, самопознание можно рассматривать как фундаментальную основу становления и изменения человека в ходе его жизнедеятельности, поскольку «мало *родиться* человеком, нужно *стать* им» [6].

Известное высказывание Протагора о том, что «человек есть мера всех вещей» [3] применимо к процессу самопознания. То, по каким параметрам человек измеряет самого себя и лежит в его основании. Самопознание представляет собой инструментарий, с помощью которого человек способен открыть свой личностный и творческий потенциал, определить пути самореализации.

Самопознание – это особый вид познания, направленный на осмысление человеком своего внутреннего мира. На основании данного осмысления строится не только осмысление и понимание внутренней составляющей личности, но и формируется основа понимания других людей, законов высшего мира и места человека с его особыми индивидуальными особенностями в этом мире.

Жизнь человека динамична, она представляет собой цепь быстроизменяющихся событий. В этой ситуации у человека возникает потребность познания самого себя. Происходит это через погружение в глубины своего внутреннего «Я». Однако самопознание превращается в осознанную деятельность только тогда, когда носит целенаправленный характер и определено конкретной целью.

«Современный философский словарь» под редакцией Е.В. Кемерова [1] определяет «Я» как понятие, во-первых, для определения действующего агента, во-вторых, для фиксации центра инициативы или сущности личности, источника ее активной деятельности, в-третьих, для фиксации ментальной репрезентации личности, ее самосознания, ее представлений о себе.

Эквивалентом русского «Я» является латинское «Эго» и английский «I». Категория «Я» (Эго) представляет собой сложное философское понятие, которое является многослойным и многоаспектным. Самосознание – это духовная практика погружения личностью в глубины своего «Я» с целью прояснения его содержания и выявления происходящих в нем процессов. Раскрытие «механизмов» процесса самопознания личности без осмысления роли «Я» не представляется возможным. В сущности «Я» осуществляется представлением человека о самом себе, выбор жизненного пути, убеждения, установки, усвоенные нормы и цели, личностные идеалы.

В американской социологической мысли существует разделение человеческого Я на составляющие «I» и «me», то есть составляющие, условно обозначающие «внутреннее» и «внешнее» Я. «me» представляет собой совокупность воспринятых и усвоенных индивидом норм и установок, принятых в обществе. Иными словами, это непосредственно существующее в опыте и сознании индивидуального «Я». Чтобы быть членом сообщества, «me» должно обладать привычками и реакциями, свойственными другим людям.

Присутствие в человеке двух «Я» – индивидуального и социального представляет собой необходимые составляющие, оказывающие важное влияние на самооценку, самоконтроль человека и лежащее в основе его самопознания. Для «Я» – социального («me») характерна постановка вопросов и проблем, тогда же как для «Я» – индивидуального важен поиск ответов и конкретная деятельность

по их воплощению. В этом и заключается взаимосвязь выделенных ученым двух внутренних ипостасей человека.

Отличаемое от других определение Я-концепции предложил К. Роджерс, по мнению которого «Я» – это дифференцированная часть феноменального поля, или поля восприятия человека, которая состоит из осознанного восприятия и ценностей «Я» [7]. Он утверждал, что единственной реальностью, с точки зрения восприятия человека, является субъективная реальность – личный мир его переживаний. Центральное место в этом субъективном мире занимает Я-концепция, – включающая представление о себе, однако отражающая те характеристики, которые человек воспринимает как часть себя.

Первоначальное отношение К. Роджерса к термину «самость» как к «неясному» и бесполезному с научной точки зрения переросло в осознание того, что значение «самости» является важным фактором достижения «реальной сущности», основанной на познании человеком внутреннего «Я». Отношение человека к самому себе с позиции сущностно-образующего фактора и есть его «самость», отражаемая в его сознании в виде «образа Я» и обеспечивающая внутреннюю индивидуальную целостность человека.

Феноменалистический подход к пониманию «Я-концепции», развитый К. Роджерсом, основывается на следующих положениях:

- «Я-концепция» представляет собой организованную, логически последовательную и интегрированную систему восприятия «Я»;

- «Я-концепция» включает в себя не только восприятие индивидом того, какой он есть, то есть некий набор образов «Я», но также и то, каким он должен быть и хотел бы быть. Этот последний компонент «Я» называется «Я-идеальное»;

- «Я-идеальное» отражает не атрибуты, которые человек хотел бы иметь, но пока не имеет; это «Я», которое человек больше всего ценит и к которому стремится;

- «Я-концепция» возникает в результате взаимодействия с окружающей средой, в результате эволюционного взаимодействия с другими;

- «Я-концепция» – это одновременно и представления и внутренняя сущность индивида, которая тяготеет к ценностям;

- «Я-концепция» – это механизм, регулирующий поведение индивида и направляющий его активность;

- Вместе с «Я-концепцией» развивается потребность субъекта в позитивном к нему отношении со стороны окружающих, что обозначает положительное отношение к нему как к человеку безусловно ценному, независимо от того, в каком положении он находится, как себя ведет, как чувствует;

- положительное отношение окружающих превращается в положительное отношение личности к самой себе, в веру в себя, способствует сближению «Я-реального» и «Я-идеального».

«Я-идеальное», согласно теории К. Роджерса, включает в себя те атрибуты, которые человек хотел бы иметь, но пока не имеет. Это Я, которое больше всего ценит и к которому стремится человек.

Структура самости рассматривается психологом как «организованная, подвижная, но последовательная концептуальная модель восприятия характе-

ристик и взаимоотношений «Я», или самого себя, и вместе с тем система ценностей, применяемых к этому понятию [7].

Отношение человека к самому себе с позиции сущностно-образующего фактора и есть его «самость», отражаемая в его сознании в виде «образа Я» и обеспечивающая внутреннюю индивидуальную целостность человека. Поэтому с помощью «образа Я» человек определяет свою жизненную программу и осуществляет реализацию поставленных на ее основе целей и задач.

«Я» человека несет в себе одновременно индивидуальный и социальный характер и проявляется в обществе в процессе совместной деятельности. Поэтому сам по себе индивидуальный организм не может отождествляться с «Я» как результат только биологической эволюции. Только в процессе самопознания, условием возможности которого является его социализация, когда человеческий индивид становится для самого себя объектом внимания, в его сознании возникает понятие «Я». Именно в этот момент человек относится к себе как к объекту, он становится подлинным человеком, личностью, самостью, «собственным Я».

В современном обществе человек постепенно теряет те фундаментальные, формируемые в процессе исторического развития общества ценности автономной индивидуальности. Сложившаяся в обществе система воздействия на человека, превращает «индивидуальное Я» в «массовое Я». Такой человек не только лишается свободной воли, творческого потенциала, оценки происходящих изменений, как в самом обществе, так и внутри собственного «Я», поддается манипуляции, становясь управляемым объектом и превращаясь в безликое «Оно». Поэтому исследование собственного «Я» как руководящего и господствующего начала является важным процессом.

Жизненные смыслы и ценности индивиду следует искать в самой человеческой природе. В этом случае он обретает чувство гармонии с самим собой и миром.

Литература

1. **Азаренко, С. А.** Современный философский словарь / С. А. Азаренко [и др.] / В. Е. Кемеров (общ. ред.), Т. Х. Керимов (сост. и ред.). – 3-е изд., испр. и доп. – М., 1975. – 864 с.
2. **Божович, Л. И.** Личность и ее формирование в детском возрасте / Л. И. Божович. – М.: Наука, 1968. – 464 с.
3. **Ильичев, Л. Ф.** Философский энциклопедический словарь / Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов / под ред. Л. Ф. Ильичева. – М.: Советская энциклопедия, 1983.
4. **Кассирер, Э.** Опыт о человеке. Введение в философию человеческой культуры / Э. Кассирер // Избранное. Опыты о человеке. – М.: Гардарики, 1998. – 779 с.
5. **Коган, Л. Н.** Труд и красота / Л. Н. Коган. – М.: Соцэкгиз, 1963.
6. **Маслоу, А.** Мотивация и личность / Абрахам Маслоу. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2011. – 351 с.
7. **Роджерс, К. Р.** Становление личности / Карл Р. Роджерс. – М.: ЭКСМО-пресс, 2001. – 414 с.
8. **Сериков, В. В.** Образование и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем / В. В. Сериков. – М.: Издательская корпорация «Логос», 1999. – 272 с.

9. Тронский, И. М. История античной литературы / И. М.Тронский. – М. : Высшая школа, 1988.

10. Шорохова, Е. В. Социально-психологическое понимание личности / Е. В. Шорохова // Методологические проблемы социальной психологии. – М., 1975.

11. Шпет, Г. Очерки развития русской философии / Г. Шпет. – Петроград : Колос, 1922.

СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА И ОПЫТ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Матыцина Инга Геннадьевна

Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина

В современных социокультурных, экономических условиях решающими факторами, определяющими уровень конкурентоспособности и эффективность любой организации, в том числе учреждения высшего образования, выступает корпоративное управление и корпоративная культура. Известно, что в переводе с латинского «университет» означает «совокупность, общность, корпорация» и может рассматриваться как совместный труд (сотрудничество) преподавателей и обучающихся, характеризующийся субъект-субъектными, партнерскими, личностными и профессионально-нравственными отношениями, диалогичностью, творческим взаимодействием.

Становление инновационного университета предполагает усвоение университетом наиболее передовых принципов корпоративной культуры бизнеса. Преобразование классического академического университета в инновационный (предпринимательский) требует формирования соответствующей корпоративной культуры.

Важность корпоративной культуры определяется следующими обстоятельствами. Первое: в зависимости от корпоративной культуры университет (вне зависимости от сознательных намерений его руководства) проводит селекцию сотрудников. Второе: в зависимости от корпоративной культуры университет как целое более или менее эффективен в качестве субъекта деятельности на рынке интеллектуальных услуг. Третье: в зависимости от корпоративной культуры университет признается или не признается властью и бизнесом в качестве перспективного партнера.

Следовательно, университет может стать инновационным, если сможет притягивать и удерживать тех отдельных сотрудников и команды, которые способны (готовы, умеют) выдвигать инициативы, запускать проекты, строить партнерские отношения с бизнесом. Университетская среда должна быть благоприятна для деятельности подобных инициативных групп [1].

Определения корпоративной культуры достаточно многообразны. Поэтому остановимся на следующем из них. Корпоративная культура – это разделяемые большинством обучающихся и обучаемых в университете правила поведения (ценности, социальные, коммуникативные и моральные нормы, ритуалы, традиции, фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика), представления о месте и роли университета

в образовательном пространстве, идеи о необходимости определенных изменений [2].

Уровневую структуру корпоративной культуры можно представить и охарактеризовать следующим образом:

Первый уровень (*определяющий*) – не видимый на поверхности, но определяющий все последующие уровни: **общие ценности и убеждения**, сознательно сформулированные и, что очень важно, разделяемые, культивируемые сотрудниками, а также основные **цели и задачи** организации (ее **миссия**), **стратегия** ее деятельности и развития.

Второй уровень (*регулирующий*) – проистекающие **нормы** (соглашения), регулирующие поведение людей и подразделений; это более видимый слой – ценности и нормы формируют **организационную (деловую) культуру** организации.

Третий уровень (*транслирующий*) – видимые факторы, которые проистекают из первых двух слагаемых, способы, с помощью которых корпоративная культура транслируется и передается:

- стиль одежды, слоганы (девизы), ритуалы, церемонии, формальные и неформальные образцы поведения, усиливающие ощущение принадлежности к организации;

- легенды, мифы, символы, мотивирующие сотрудников;

- способ коммуникации, манера общения, общий язык, способствующий эффективному взаимодействию внутри организации [3].

По мнению ряда авторов, основными признаками корпоративной культуры университета являются:

- полифункциональность университета, или способность как генерировать, так и обеспечивать трансферт современного знания;

- сильная ориентация на научные исследования и разработки, прежде всего на фундаментальные исследования;

- наличие системы подготовки специалистов с «продвинутой» научной степенью, в том числе и при превышении числа магистрантов, аспирантов и докторантов над числом студентов, ориентированных на получение общего высшего образования;

- ориентация на современные направления науки, высоких технологий и инновационный сектор в экономике, науке и технике;

- широкий набор специальностей и специализаций, включая естественные науки, социальные науки и гуманитарное знание;

- высокий профессиональный уровень преподавателей, принятых на работу на основе конкурсов, в том числе и международных; наличие возможностей для приглашения ведущих специалистов из различных стран мира на временную работу;

- высокая степень информационной открытости и интеграция в международную систему науки и образования;

- восприимчивость к мировому опыту и гибкость в отношении новых направлений научных исследований и методологии преподавания

- конкурсность и селективный подход при наборе студентов;

- формирование вокруг университета особой интеллектуальной среды;

- наличие корпоративной этики, базирующейся на этносе науки, демократических ценностях и академических свободах;

- формирование вокруг университета специфического научно-технического и экономического пространства, часто заполняемого технопарковыми структурами;

- стремление к лидерству внутри данного региона, страны и мирового научного и образовательного сообщества в целом [4].

Одной из особенностей корпоративной культуры университета является то, что она должна быть тесно связана с репутацией и имиджем университета – способствовать их укреплению и развитию. Для формирования адекватной сегодняшнему дню университетской культуры важно понимать, из каких составляемых состоит структура имиджа высшего учебного заведения:

- стаж и опыт работы в сфере образования, известность в профессиональных кругах и среди общественности;

- репутация и профессионализм руководства;

- перспективы профессионального развития университета;

- востребованность выпускников на рынке труда, уровень их зарплаты и карьерного продвижения;

- отношение сотрудников университета к обучающимся;

- уровень профессионализма, известности преподавателей, их требовательность;

- мнение студентов об организации учебного процесса, уровне преподавания;

- территориальное местонахождение, внешнее и внутреннее оформление университета;

- профессионализм работы со средствами массовой информации в продвижении своих услуг;

- открытость и интегрированность учебного заведения во внешнюю среду (на уровне сообщества вузов, города, региона, страны, системы образования) [3].

Таким образом, среди особенностей корпоративной культуры университета выделяются: целевая (ценностная) направленность, многослойность (корпоративная культура администрации, которая определяет стиль и характер управления в учреждении; корпоративная культура профессорско-преподавательского состава и работников; корпоративная культура студенческого сообщества), включение внешних клиентов (абитуриентов) в состав университетской корпорации, тесная связь с репутацией и имиджем вуза, постоянная смена контингента обучающихся, вовлечение студенчества в жизнедеятельность и события университета, выпускник как носитель традиций, норм, ценностей, имиджа университета и др.

Можно выделить некоторые особенности (основные направления) формирования университетской корпоративной культуры:

- 1) необходимость формирования «предпринимательской культуры» современных университетов;

- 2) формирование студенческой субкультуры (создание системы студенческого самоуправления: выявление лидеров, обучение актива навыкам менеджмента, методологическая поддержка, психологическое консультирование);

3) работа с выпускниками (создание клубов, ассоциаций, служб по связям с выпускниками и др.);

4) формирование культурных традиций («фирменный» вид спорта, кружки и художественные коллективы, реализация круга социальных программ, развитие общеуниверситетской газеты, сайта);

5) создание корпоративного стиля;

6) создание системы коммуникаций и открытого информационного пространства, развивающих структур, работа по развитию персонала и т. д. [5].

Корпоративная культура учреждения высшего образования имеет три плана рассмотрения: корпоративная культура вуза как организации; корпоративная культура профессорско-преподавательского состава и корпоративная культура студенчества как социальной группы. Приоритетными трансляторами корпоративной культуры университета являются преподаватели, которые берут на себя социальную ответственность перед обществом, следуя этическим нормам организации.

Тем не менее, воздействие корпоративной культуры в университете осуществляется не только на сотрудников, но и на студентов, ведь именно они являются носителями особенностей корпоративной культуры университета, его традиций, ценностей, имиджа не только в период своего обучения, но и спустя много лет по его окончании.

Специфику любого учреждения высшего образования определяет его основная деятельность – образовательная, актуализирующая воспитание и качественную практико ориентированную подготовку будущих специалистов, конкурентоспособных на отечественном и мировом рынках, приобретение студентами социального опыта, позволяющего им ориентироваться в своей профессиональной деятельности, быть успешными и востребованными в обществе.

Приведем некоторые примеры из опыта формирования корпоративной культуры в БрГУ им. А.С. Пушкина.

Социальными условиями, созданными для формирования корпоративной культуры (по результатам анкетирования работников университета в 2013 г.) в целом удовлетворены 72% респондентов. Высокое качество научных, спортивных, культурно-массовых, творческих мероприятий, результативное участие в разнообразных конкурсах, предлагаемых республиканскими, областными, городскими органами власти, формируют достаточно высокий рейтинг университета. Так, например:

– БрГУ им. А.С. Пушкина стал победителем Республиканского смотр-конкурса реализованных коллективных договоров учреждений образований, посвященный 90-летию Белорусского профессионального союза работников образования и науки в номинации «Коллективный договор учреждения высшего образования»;

– материалы университета были отмечены дипломами различных степеней на XV Республиканской выставке научно-методической литературы, педагогического опыта, детского и молодежного творчества «Я – грамадзянін Беларусі», Зональной выставке «100 идей для Беларуси», 6-й Республиканской выставке современного визуального творчества студентов учреждений высшего образования «АРТ-АКАДЕМИЯ», выставке фоторабот иностранных студентов в рам-

ках республиканского фестиваля творчества иностранных студентов «F.-ART.by» («СТО ЛИЦ – молодежь в истории и культуре») и др.;

- целый комплекс мероприятий в рамках реализации проектов «Бацькі.BY», «Бацькі.BY – второй сезон», «Академия добровольчества» вызвал огромный интерес не только педагогической общественности. Отзывы в СМИ, на интернет-форуме, приглашения авторов и участников проектов для проведения мероприятий в учреждения образования, общественные организации города, области свидетельствуют о позитивном имидже проектов, а, следовательно, университета и др.

В контексте развития корпоративной культуры особенно актуальна работа по приобщению студентов к нормам и ценностям университета, их быстрая адаптация к условиям вузовской жизни, к традициям университета; профилактика возможных негативных явлений в студенческих коллективах. Важно создавать своеобразный культ знаний, стимулировать интерес студентов к научной, исследовательской, общественной, творческой работе.

Решению вышеуказанной задачи способствует разработка и реализация ряда университетских целевых программ «Социальная защита обучающихся» (на 2013–2017 годы); «Студенческий городок» (на 2013–2017 годы); «Адаптация студентов I–II курсов к образовательному пространству университета» (на 2013–2016 годы), «Преадаптации студентов III – IV(V) курсов к профессиональной деятельности: психологический и учебно-методический аспекты» (на 2013–2016 годы), «Волонтерская деятельность (на 2014–2016 годы)» и т. д.

Не утрачивает актуальности работа по укреплению духа университетской корпорации через организацию праздников, создание ритуалов; культивирование символики и атрибутики, поощрение духа элитарности (создание и сохранение традиций).

Такие мероприятия можно подразделить на:

- традиционные корпоративные мероприятия (кураторский час «Я – студент БрГУ им. А.С. Пушкина», «Посвящение в студенты», День Знаний, День университета, День факультета, слет студенческих отрядов, вручение дипломов с поднятием флага, исполнением гимна, вручением зачетной книжки и «ключа знаний», награждением и т. д.);

- совместные праздники, поездки (университетский фестиваль студенческого творчества «Студенческая весна», флэш-моб «Я люблю БрГУ», День Учителя, государственные праздники, экскурсии и т. д.);

- традиционные внутривузовские корпоративные конкурсы на выявление лучших студентов («Поверь в себя (Студент года)», конкурс вокалистов «Квинта», конкурс инструментального мастерства «Ноты души», «Лучшая учебная группа», «Лучшая комната в общежитии», творческие, спортивные конкурсы, олимпиады и т. д.);

- оригинальные мероприятия, проводимые только в данном учебном заведении (конкурс «Профессиональный дебют», «Экомарафон», фестиваль «На пути к педагогическому мастерству», педагогический мини-театр, студенческие видеоновости, открытый университетский конкурс чтецов «Таямніцы слова і думкі», конкурс профессиональных умений «Юрист 21 века», конкурс ораторского мастерства иностранных обучающихся «Учусь красноречию», открытое первенство по мини-футболу среди иностранных обучающихся и др.);

– гражданско-патриотические мероприятия (посещение первокурсниками фортификационного сооружения 19 века – «V форт», мемориального комплекса «Брестская крепость-герой», чествование ветеранов, акции «Мой первый выбор», «Спасибо деду за победу», «Расстрелянное детство», интерактивная перемена «Размаўляй па-беларуску» и др.);

– социально-значимые корпоративные акции (волонтерская деятельность, проект «В твоей руке моя рука», благотворительные концерты, акции «Молодежь за здоровый образ жизни», «Сохраним Землю», «Рождественское тепло» и т. д.).

Неотъемлемой и важной частью корпоративной культуры университета стали отдельные элементы фирменного стиля: герб, гимн, логотип, цветовая гамма, так называемая «брендовая» продукция: ручки, блокноты, еженедельники и т. д. Визуализации воспроизводства образа университета способствует корпоративный дизайн (идентичное оформление деканатов, подразделений; вывесок, объявлений, стендов, буклетов с логотипом университета и др.). На базе университета открыты: инсектарий, Биологический музей, Сад непрерывного цветения, Зимний сад и др. Все это, а также использование общей символики на факультетских и университетских мероприятиях, в конечном итоге, формирует идентичность БрГУ им. А.С. Пушкина, отличную от других вузов.

Яркими признаками корпоративной культуры, создания позитивного имиджа университета являются, в том числе, внешний вид зданий, чистота и порядок в аудиториях и на прилегающей территории, наличие качественных студенческих столовых, благоустроенных комфортных общежитий и др.

Наиболее действенный и масштабный по возможности охвата аудитории способ воспитания корпоративной идентичности – система регулярных внеучебных мероприятий разного уровня, где проговариваются и демонстрируются элементы корпоративной культуры, происходит трансляция, пропагандирование и приобщение новых студентов к традициям, ритуалам и ценностным ориентациям университета.

Так, стартовавшая прошлой весной общеуниверситетская акция «С любовью к alma-mater!» дала толчок реализации организационно-деятельностной игры «Есть идея!», повлияла на выбор студентами-финалистами университетского конкурса «Поверь в себя!» тематики проектов: «Символика БрГУ им. А.С. Пушкина глазами студента – имидж, престиж, достояние или только модный атрибут», «Формирование эффективного имиджа факультета»; «Общение для объединения: страница факультета физического воспитания «ВКонтакте»; «Первокурснику на заметку»; «Корпоративный стиль – средство создания имиджа учреждения образования «Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина»; «Осведомленность иногородних студентов-первокурсников о достопримечательностях города Бреста как фактор адаптации к вузовскому обучению: проблемы, пути решения, перспективы»; «Навстречу друг другу»; «Студенческая жизнь в ритме музыки» и др.

Немаловажным условием формирования университетской корпоративной культуры выступает проявляемая активность факультетов в данном направлении. Так, географический факультет стал инициатором мероприятия «Споём гимн вместе!» (гимн БрГУ им. А.С. Пушкина) в рамках празднования Дня

университета. Особое значение на социально-педагогическом факультете придается формированию у студентов положительного образа будущей профессии (мастер-класс «Создай свой имидж профессионала», конкурс «Моя профессия – мой долг, моя ответственность», праздник «Дресс-код педагога»).

Следует отметить и необходимость развития партнерства «преподаватель – студент» во внеучебной работе (спортивные праздники, интеллектуальные игры, КВН, выставки творческих работ и т. д. с участием команд профессорско-преподавательского состава). Так, на факультете иностранных языков уделяется внимание организации корпоративных культурных мероприятий (экскурсионные поездки для студентов и преподавателей в Гродно, Беловежскую пушу и т. д.); на психолого-педагогическом факультете организованы дежурства совместно с органами студенческого самоуправления. На биологическом и физико-математическом факультетах в «Что? Где? Когда?» традиционно принимают участие команды преподавателей.

В целом эффективную корпоративную культуру университета должно отличать следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется – командный дух;
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность университету и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности [6].

Следует осознавать, что формирование эффективной корпоративной культуры университета – трудоемкий и долгий процесс. С одной стороны, корпоративная культура не может существовать в учреждении, борющемся за экономическое выживание. Только удовлетворив свои базовые материальные потребности, работники в состоянии обратиться к ценностям корпоративной культуры. Велика значимость так называемого фактора социопсихологического приобщения работников к деятельности организации; малой группы и групповых ценностей для становления (социализации) личности; комфортных условий труда, паритетного управления и солидарного разрешения конфликтов; неэкономической мотивации и стимуляции работников [7].

С другой стороны, именно в сложных экономических, демографических условиях «выживания» университету требуется единение всех субъектов образовательного процесса, принятие работниками и обучающимися корпоративных ценностей, эмоционально-психологическая поддержка и творческое сотрудничество и т. д.

Следовательно, актуализируется необходимость целенаправленной работы по созданию современной модели корпоративной культуры учреждения высшего образования, проявления инициативы «снизу» в формировании корпоративного духа, благоприятного эмоционально-психологического климата в трудовом коллективе, иначе никакие административно «навязанные сверху» корпоративные ценности не смогут стать жизненно важной основой эффективного функционирования классического университета и превращения его в инновационный вуз.

Литература

1. <http://topreferat.znate.ru/docs/index-7317.html>
2. **Шибеева, Л. М.** Содержательные аспекты корпоративной культуры современного университета / Л. М. Шибеева, В. П. Шибеев // Режим доступа : www.rusnauka.com.
3. **Яблонскене, Н. Л.** Корпоративная культура современного университета / Н. Л. Яблонскене // Организационная культура вуза. – 2006. – № 2. – С. 7–25.
4. **Малинин, Е. Д.** Организационная культура : зарубежный опыт / Е. Д. Малинин // ЭКО : Экономика и организация промышленного производства. – 2002. – № 11. – С. 113–129.
5. **Денисова, А. Б.** Информационные и коммуникационные технологии в формировании корпоративной культуры вуза / А. Б. Денисова // Режим доступа: http://imp.rudn.ru/vestnik.aspx?id=2012_2.
6. **Быков, В.** Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений / В. Быков // Режим доступа: www.finanal.ru.
7. do.gendocs.ru

HR-СЛУЖБА В XXI ВЕКЕ

Мельниченко Ольга Михайловна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Важнейшие задачи, которые ставят перед собой владельцы компаний – это постоянное, целенаправленное развитие бизнеса, оптимизация и сокращение расходов, решение всех стратегических и тактических задач посредством внедрения передовых инновационных методов и технологий. Одна из основных и насущных задач в современном бизнесе – развитие деятельности HR-служб, компаний и подразделений, в условиях дефицита и возрастающей конкуренции высококвалифицированных кадров практически во всех отраслях на белорусском рынке.

В системе управления любой организацией, важнейшее значение имеет управление людьми, то есть, управление персоналом. Современные специалисты по персоналу являются непосредственными участниками процесса формирования и становления кадрового менеджмента в нашей стране. Они являются связующим звеном между владельцами бизнесов, компаний и персоналом. С одной стороны работники службы персонала решают вопросы, связанные с закрытием вакансий в компании, а с другой обеспечивают людей работой. Одновременно с ростом профессионального уровня HR-менеджеров выше становятся требования, которые к ним предъявляют. Поэтому работа в сфере управления персоналом представляет собой процесс непрерывного обучения, развития, поиска новых методов и способов работы.

На протяжении многих лет форма существования HR-подразделения в нашей стране была представлена в виде отдела кадров и профсоюза предприятия. Отдел кадров занимался кадровым документооборотом в соответствии с законодательством, а профсоюз реализовывал большую часть работы, которую теперь относят к области развития персонала, планирования рабочей карьеры, адаптации на рабочем месте. С изменениями, произошедшими в белорусской

экономике 10–15 лет назад, возросли требования к профессиональным умениям и навыкам кадрового состава. Стремительное развитие информационных технологий и дефицит профессионалов высокого класса привели к тому, что рынок труда стал диктовать «стоимость» квалифицированных кадров и работодатель должен обеспечивать необходимый уровень доходов своих сотрудников. Произошла трансформация отдела кадров в службу персонала. Стали появляться менеджеры по персоналу, специалисты по обучению и развитию персонала. Служба персонала становится составным элементом целенаправленного руководства компаний. [2] Она должна содействовать достижению таких целей, как повышение экономических показателей, стабилизация коллектива и формирование благоприятной корпоративной культуры. Особое значение приобретает участие службы персонала в текущем, среднесрочном и долгосрочном планировании потребностей компании в человеческих ресурсах.

В связи с этим, можно выделить основные направления в работе HR специалиста с персоналом:

- разработка и внедрение материальной и нематериальной системы мотивации;
- повышение производительности труда;
- создание корпоративной культуры;
- оптимизация структуры и численности персонала;
- сохранение благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- поддержание или (создание) механизмов разработки и внедрения инноваций.

Роль службы персонала – быть стратегическим партнером, понимать бизнес процессы в организации, участвовать в принятии важных решений и обеспечивать их реализацию.[3] Услуги, предоставляемые службой персонала должны соответствовать требованиям работодателей и сотрудников. Служба персонала должна вносить свой вклад и содействовать успеху компании. Менеджер по персоналу должен отвечать за достижение поставленных целей, эффективность работы, подготовку и обучение сотрудников.

Таким образом, служба персонала исполняет в бизнесе четыре роли [4]:

- Стратегический партнер, работающий над тем, чтобы стратегия бизнеса и службы персонала совпадали;
- Административный эксперт, работающий над улучшением бизнес процессов и услуг в организации;
- Специалист, ответственный за работу с персоналом;
- Менеджер по развитию компании и повышению эффективности работы.

ЧЕТЫРЕ РОЛИ HR-СЛУЖБЫ	
Стратегический партнер Стратегическое планирование HR как бизнес партнер Культура и имидж компании	Менеджер по развитию компании Кадровое обеспечение Действенное руководство Обзор плана действий Управление результатами Обучение и развитие
Административный эксперт Компенсации	Эксперт по рабочим вопросам Отношения в коллективе

Бенефиты Информационная система HR-службы Работа с жалобами	Рабочие отношения Техника безопасности на рабочем месте
---	--

Работники службы персонала должны быть успешными бизнес партнерами, понимающими процессы управления бизнесом на современном рынке. Для перемещения HR в новую роль нужно соответствовать следующим требованиям: HR-лидер способный к постановке четких задач, мотивации сотрудников к достижению целей компании; управленец, умеющий планировать будущее, отвечающий за принятие бизнес решений; специалист проявляющий гибкость мышления и творческий подход, доносящий миссию и основные ценности компании до каждого сотрудника.

Современные HR-отделы должны функционировать как бизнес внутри бизнеса, а не изолированно от него. [1] Также как любой бизнес, служба персонала должна иметь видение и стратегию, цели и задачи, которые определяет руководство. Стратегия разработки приоритетных направлений в работе и капитальные вложения должны соответствовать целям компании. Главное из предназначений HR-отдела – создавать ценности и прибыль для учредителей компаний. [1] Компетенции сотрудников должны разрабатываться в соответствии с целями и задачами компании. Линейные менеджеры должны быть уверены, что задачи, которые перед ними ставят, реальны и выполнимы. Цели и задачи службы персонала должны быть конкретно сформулированы и отражены в документах.

В заключении можно сказать, что служба персонала занимает важное место в любой компании и играет важную роль во всех бизнес процессах. Можно с полной уверенностью сказать, что в настоящее время у HR-службы появилось новое лицо.

Литература

1. **Dave** Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank «The Twenty-First Century HR Organization»
2. **Рудавина, Е.** «Большая книга директора по персоналу / Е. Рудавина, В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2011. – С. 134–136.
3. **Dave, Ulrich.** Human Resource Champions : «The next agenda for adding value and delivering», USA, 1997. – P. 53, 83, 123, 151.
4. **Sonesh, Malik.** Dr. D. D. Bedia «Impact a new human resource 's role on organizational performance», Magazine «Pioneer Journal», 30.03.2011.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕПОДАВАНИИ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Можей Наталья Павловна

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Шинкевич Елена Алексеевна

Белорусский государственный технологический университет

В настоящее время хороший специалист практически любого профиля должен владеть математикой, методами моделирования и уметь применять компью-

терные технологии для решения производственных задач. Поэтому для подготовки кадров большое значение приобретает получение будущим специалистом прочных знаний, чтобы выпускник был готов работать на предприятии, находящемся на любой стадии информатизации. Формирование информационной культуры возможно только при использовании в учебном процессе дисциплин, ориентированных на применение компьютерных информационных технологий в профессиональной среде деятельности будущих специалистов. При этом одним из важнейших факторов повышения качества подготовки специалистов является рационализация учебного процесса посредством оптимальных программ нового поколения, учебных материалов, новых форм и методов преподавания, в том числе с использованием информационных технологий.

Одной из важнейших составляющих образования современного специалиста является хорошая математическая подготовка, включающая умение применять теоретические знания при исследовании сложных явлений и процессов. Система подготовки предполагает иерархию знаний, базирующуюся на изучении ряда фундаментальных дисциплин. Например, курсы «Эконометрика» и «Экономико-математические методы и модели» базируются как на специальных предметах, так и на знаниях студентами высшей математики, теории вероятностей, математической статистики, математического программирования, основ информатики. Сохранение связи между фундаментальными знаниями является залогом осмысленного овладения материала, способности специалиста на основе полученных знаний адаптироваться к принятию новых технических решений, что является показателем его высокого профессионализма.

Традиционная методология образования, рассчитанная на абстрактного «среднего» слушателя, представляется недостаточно гибкой для эффективного ведения учебного процесса с учетом личности обучаемого, его способностей, начального уровня образования (в том или ином предмете) и т. п. Несомненно, здесь необходим индивидуальный, дифференцированный подход к обучению, учитывающий уровень подготовки, способности студентов, их психологические различия. Кроме того, изучение эконометрики и ЭММ предполагает усвоение материала различных уровней абстракции и является трудоемким даже с хорошей базовой подготовкой, а среди обучающихся достаточно много людей с низким уровнем познавательной мотивации и слабой математической подготовкой. Поэтому становится актуальной необходимость организации процесса обучения в соответствии с личностно направленной технологией, активизирующей учебную и познавательную деятельность студента, способствующей формированию его математической культуры. Все выше перечисленные составляющие, которые должен включать современный процесс обучения, с нашей точки зрения, имеются в уровневой методологии преподавания.

Истоки уровневой методологии организации учебного процесса по различным курсам можно найти в работах [1; 2; 3]. Задачей этой методологии является развитие у студентов умения планировать, анализировать и оценивать свою учебную деятельность, помочь студенту в преодолении трудностей, ускорение процесса адаптации студентов к процессу обучения, обеспечение организации их самостоятельной работы. Уровневый подход к преподаванию экономико-математических дисциплин направлен на получение будущим специа-

листом гибких, системных, обобщенных знаний, умений, навыков, приемов исследования и решения математически формализованных задач, а также на формирование у него творческого отношения к делу и стремления к самообразованию, что в дальнейшем определяет способность специалиста реализовать современные требования общества на самом высоком уровне, дает ему возможность быть профессионально мобильным, адаптироваться к новым сферам деятельности и, таким образом, быть востребованным на рынке труда.

Целью уровневой технологии организации учебного процесса [4] является создание условий для включения каждого студента в деятельность, соответствующую зоне его ближайшего развития, обеспечение условий для самостоятельного (и/или под контролем преподавателя) усвоения программного материала в том размере и с той глубиной, которую позволяют индивидуальные особенности обучаемого, что, в свою очередь, имеет целью формирование математической культуры студента, как части его культуры в целом. Отметим некоторые принципиальные моменты уровневой технологии организации учебного процесса. Весь изучаемый программный материал разбивается по темам на блоки, которые классифицируются по трем уровням: А, Б, С. Материал первого уровня А (базовый) – обязательное поле знаний по предмету – программа-минимум – уровень знаний, необходимый для успешного продолжения обучения. Второй уровень Б отмечается звездочкой (*) и содержит задания, расширяющие представление студента об изучаемых темах, устанавливает связи между понятиями и методами различных разделов, дает их строгое математическое обоснование, а также примеры применения математических методов при решении прикладных задач. Материал А+Б (профильный) уровнями А и Б охватывает всю стандартную программу курса и является достаточным для обеспечения самостоятельной (или под контролем преподавателя) работы обучаемого с учебной литературой. Его полное усвоение соответствует высшей оценке на экзамене. Уровень С (необязательный) содержит материал повышенной трудности – это и математическое моделирование, и исследование реальных практических задач с учетом выбранной специальности, и нестандартные задачи олимпиадного характера, требующие поиска методов решения, и т. п. Материал А+Б+С трех уровней – углубленная программа – открывает путь исследованиям в области приложений. Отметим, что материал более низкого уровня не требует обращения к более высокому уровню. Последовательность изложения материала разрабатывается в соответствующей рабочей программе дисциплины с учетом специализации.

Однако переход на уровневую систему обучения требует серьезной подготовительной работы по методическому обеспечению учебного процесса. Процесс включения современных технологий в обучение включает в себя следующие последовательные этапы:

- задание цели изучения раздела (темы, вопроса), то есть формирование знаний и представлений о математических методах с перспективой их последующего применения в профессиональной деятельности;
- отбор и структурирование содержания учебного материала, адекватного заданной цели; выявление системы смысловых связей между элементами и

расположение учебного материала последовательно в соответствии с логикой их взаимосвязи;

- установление требуемого исходного уровня знаний, которым должны обладать обучаемые, начинающие изучение вопросов темы; построение матрицы межтемных и междисциплинарных связей, отражающей связь учебных вопросов рассматриваемой темы с предыдущими темами и другими дисциплинами, которые влияют на изучение рассматриваемой темы;

- выбор или разработка программно-методических средств обучения, разработка заданий для усвоения (контроля усвоения) содержания раздела.

Целью преподавания экономико-математических дисциплин является усвоение студентами методологических принципов и конкретных подходов к постановке, решению и анализу задач оптимального управления и экономического регулирования производственной системы. Требуется познакомить студентов с методами создания математических моделей объектов и процессов, научить их применять математические методы для исследования и анализа полученных моделей. Частично компенсировать недостаток часов для аудиторной работы, улучшить восприятие материала призвано внедрение в учебный процесс УМК (учебно-методических комплексов).

При создании УМК курс разбивается на ряд законченных модулей, информация структурируется, т.е. обеспечивается последовательность, этапность и системность обучения. Использование компьютерных средств позволит студенту самостоятельно осваивать учебные блоки в удобное для него время. Структурирование материала позволяет связывать новые понятия с существующими, что улучшает понимание, и обеспечивает индивидуальный темп обучения. Наличие модулей глубины и полноты изложения материала позволяет индивидуализировать работу и предоставить студенту большую самостоятельность в изучении материала. Наполнение УМК материалами производится с участием обучаемых, обеспечивая предварительную апробацию, и позволяет дифференцировать сложность с учетом индивидуальных возможностей учащихся. Наиболее важный материал выделен и позволяет осваивать другие блоки курса, а также другие предметы, использующие наработанный аппарат. Четкое разграничение материала по уровням трудности и выделение обязательного поля знаний является мощным стимулом и дополнительной мотивацией к обучению не только для хорошо успевающих студентов, но и для тех, кому трудно усвоить достаточно абстрактный материал.

Направления уровнявого методического обеспечения учебного процесса, в основном, традиционны по содержанию: лекции, практические и лабораторные занятия, контрольные и самостоятельные работы, работа под контролем преподавателя, экзамены (в том числе и в виде тестов) и др., однако организованы они по уровневой методологии. Отметим некоторые важные этапы создания электронных УМК:

- 1) разработка методики уровнявого чтения лекций;
- 2) разработка материалов для проведения аудиторных практических занятий;
- 3) разработка лабораторного практикума;

4) разработка минимума (уровень А) по указанной дисциплине, который включает краткие теоретические сведения, иллюстрированные решенными примерами, а также практический минимум и вопросы для самопроверки;

5) разработка материалов для уровневого контроля знаний и др.

Для наполнения УМК готовятся в электронном виде материал лекций, практических занятий, обучающих программ, компьютерных лабораторных работ, а также тестирующих комплексов по предметам обучения. Авторы принимали активное участие в подготовке и тестировании всех выше перечисленных материалов. В результате проделанной работы был подготовлен учебно-методический комплекс [5, 6].

Остановимся подробнее на основных разделах УМК с применением уровневой технологии преподавания.

Особого рассмотрения заслуживает вопрос о методике уровневого чтения лекций. Электронное обучение не сводится к простому переводу лекционного и практического курса в электронную форму, а требует учета дидактических и психологических принципов построения учебного материала. При применении информационных технологий в обучении инженеров следует учитывать, что используемое учебно-методическое программное обеспечение должно быть ориентировано на студентов, не имеющих специальной математической подготовки.

Лекции остаются важнейшей формой учебного процесса. Отсюда, естественно, возникает проблема применимости и эффективности использования информационных технологий при чтении лекционных курсов. Суть ее сводится к вопросам: компьютерные ресурсы и технологии – средство совершенствования и обогащения лекционных курсов или средство разрушения лекции как важнейшей формы вузовского учебного процесса? Большинство исследователей выделяют достоинства использования их для повышения эффективности обучения. Учебные материалы, подготовленные на основе мультимедийных технологий, предоставляют новые возможности презентации учебного материала, связанные с использованием зрительной и аддитивной наглядности. Для проведения лекций можно готовить материалы в форме документа Microsoft Word, с применением Microsoft PowerPoint и др. Применение Microsoft PowerPoint позволяет использовать анимацию, звуковые эффекты, концентрируя внимание на принципиально важных моментах излагаемого материала, выдавать тот материал, который в данный момент объясняется. При построении лекционных занятий по проблемно-диалогическому типу, с использованием динамических и статических кадров компьютерной части обеспечивается:

- усвоение студентами теоретических знаний;
- развитие специфического математического мышления;
- формирование познавательного интереса к содержанию;
- профессиональная мотивация будущего специалиста.

Использование цветных изображений, иллюстрирующих изучаемые объекты, их свойства и связи, позволяет активизировать органы чувств обучаемых и стимулировать их работу. При этом важно умение лектора привлечь и акцентировать внимание на нужной информации. Визуализация получаемой информации позволяет вернуть точным наукам наглядность, исконно им присущую, но

часто скрывающуюся за абстрактностью используемого аппарата и сложностью формул. На лекциях вводятся и поясняются основные понятия, подчеркивается роль и специфика математического моделирования в экономических науках и математического образования в формировании личности специалиста, доказываются экономико-математические утверждения и излагаются основные экономико-математические методы. В лекциях присутствует система обозначения уровней.

Первый уровень сложности содержит мотивацию вводимых понятий, формулировки основных утверждений, комментарии к определениям, свойствам, примеры. Второй уровень включает строгие формулировки, определения, доказательства и материал, дающий возможность получить более глубокое понимание рассматриваемых тем, расширяющий представление студента о предмете.

Проиллюстрируем сказанное на примере (см. [5]).

1A19 (*Определение*). Выбор формулы связи переменных называется *спецификацией* уравнения регрессии. В случае парной регрессии выбор формулы обычно осуществляется по графическому изображению реальных статистических данных.

1A+B20 (*Схема анализа зависимостей*). Стандартная схема анализа зависимостей включает следующие шаги...

1B21 (*Типы ошибок спецификации*). Правильная спецификация уравнения регрессии означает, что оно в целом верно отражает соотношение между экономическими показателями, участвующими в модели. Неправильный выбор функциональной формы или набора объясняющих переменных называется *ошибками спецификации*. Основные типы ошибок спецификации...

1C22 (*Пути совершенствования моделей*). Одно из главных направлений эконометрического анализа – постоянное совершенствование моделей. Какого-то общего подхода, определяющего заранее возможные пути совершенствования, нет. В силу постоянно изменяющихся условий протекания экономических процессов не может быть и постоянно качественных моделей. Распространены два подхода...

Такое построение конспекта лекций дает возможность студенту рационально подойти к изучению курса эконометрики и ЭММ. Сначала происходит усвоение главных понятий, идей и методов в процессе работы над материалом первого уровня и только после этого осуществляется переход к материалу второго уровня.

Компьютерные ресурсы и технологии также являются средством оптимизации проведения практических и лабораторных занятий. Использование вычислительной техники позволяет существенно увеличить объем расчетов, ускорить оценку и отбор различных вариантов решений, поэтому уделяется особое внимание применению компьютеров при проведении расчетов, особенно для решения задач обработки экспериментальных данных. Современные компьютерные технологии сбора и обработки информации в сочетании с соответствующим программным обеспечением позволяют автоматизировать «техническую» сторону решения. При этом студенты не только совершенствуются в работе на компьютере, но и учатся применять вычислительную технику на практике.

На практических занятиях студенты уточняют и закрепляют лекционный материал, получая разъяснение основных теоретических положений курса, овладевают основными способами, приемами и методами решения экономико-математических задач, адаптированных к будущей специальности. Рекомендуется уровневая технология методического обеспечения практических занятий, согласно которой каждый студент по каждой теме получает одно из равносильных заданий сразу на всех уровнях: $A + B + C$, однако к выполнению последующего уровня приступает лишь после выполнения всех заданий предыдущего. При выполнении уровневого задания $A + B + C$ сильный студент, как и слабый, обязан выполнить стандартные задачи уровня A , при этом, как правило, он это делает гораздо быстрее и зачастую более оригинальным способом. В результате выполнения задания каждый студент оказывается на своем уровне: A , $A + B$ или $A + B + C$.

Выполнение лабораторных работ должно развивать у студентов навыки экономико-математического моделирования с учетом избранной специальности, правильной организации вычислений и умение пользоваться вычислительными средствами и методами современной компьютерной математики. Традиционным способом подготовки специалистов является изучение теории. В дальнейшем происходит реализация и закрепление навыков на реальном, в большей мере устаревшем, оборудовании, что приводит, в том числе, и к разрыву между процессом подготовки и реально действующим производством. Данные факторы приводят к увеличению материальных затрат процесса подготовки специалистов. Единственным, пожалуй, выходом в настоящее время, является широкое использование методов моделирования процессов и явлений. При этом основой является использование математических моделей, реализованных на компьютере и позволяющих интерактивно изменять параметры исследуемых явлений. Использование методов математического моделирования приводит к необходимости более глубокого изучения математики, а также основных принципов технологических процессов, и, в результате, к усвоению основных принципов явлений и их особенностей.

В лабораторном практикуме, как правило, формулируются цели выполнения лабораторной работы, перечисляются задачи ее выполнения, приводятся контрольные вопросы, описывается ход работы. Здесь также можно рекомендовать уровневое методическое обеспечение учебного процесса. На лабораторных занятиях таких курсов, как «Эконометрика» и «Экономико-математические методы и модели», студенты проводят обработку и анализ статистических данных, взятых из практических задач специальности. При выполнении заданий студенты используют ряд предусмотренных в пакете Excel статистических функций, а также пакет анализа. При обработке большого числа наблюдений. Excel позволяет автоматизировать громоздкие вычисления, сэкономить время обработки, исследовать модели с более сложными зависимостями. Microsoft Excel входит в стандартный пакет Microsoft Office, установлен на компьютерах большинства предприятий, имеет специальные пакеты для решения различных задач, обладает широкими возможностями для работы с числовыми, особенно табличными, данными, с различной статистической информацией, он позволяет

создавать пользовательские функции, даже если их значения зависят от условий, строить графики и решать уравнения с одной и несколькими неизвестными.

MS Excel обладает мощным средством – «подбор параметра», которое позволяет решать уравнения, но не с использованием символьных вычислений, а численными методами приближенных вычислений. С Excel удобно работать, когда нужно провести расчеты по формулам, зависящим от большого количества данных, например, при решении задач линейного программирования и математической статистики (нахождение уравнения регрессии с построением диаграммы, параметров распределений, доверительного интервала и т. п.), а также ряда экономических задач. Excel позволяет автоматизировать громоздкие вычисления. На практике в подавляющем большинстве случаев выбор параметров, элементов изделий происходит в условиях ограниченных материалов, времени, денежных средств, энергии и других ресурсов.

Excel имеет единый мощный инструмент решения оптимизационных задач – средство «поиск решения». При этом главное – требуется грамотно сформулировать задачу, составить ее математическую модель, а оптимизационное решение найдет компьютер. Благодаря использованию компьютера в круг рассмотрения можно включать объекты с более сложными связями между параметрами, не требуя математической простоты моделей. Многочисленные проблемы выбора решений, которые возникают при управлении технологическими процессами, можно сформулировать в виде задач математического программирования, состоящих в максимизации или минимизации целевой функции при заданных ограничениях. Примерами таких задач могут служить задачи оптимального использования ресурсов, загрузки оборудования, распределения станков по операциям, оптимизации грузопотоков (транспортная задача), планирования производства, расписания, составления сплавов и смесей. Используя симплекс-метод решения задач линейного программирования, студенты находят оптимальные решения и анализируют их, создавая отчеты по пределам, по результатам, по устойчивости с использованием теории двойственности. Компьютер же выдает готовый результат, но от студента требуется понимание экономического смысла полученных решений прямой и двойственной задач, умение трактовать данные на языке исходной задачи. Также на лабораторных занятиях анализируют модели оптимального размещения и концентрации производства. Студенты учатся решать эти задачи как вручную, когда можно уловить смысл решения, перехода к более выгодному плану, понять динамику процесса, так и на компьютере, уже понимая суть проводимых компьютером вычислений. При построении межотраслевых балансов используются такие возможности Excel, как нахождение обратной матрицы большой размерности, решение матричных уравнений, при этом исследуются связи отраслевых структур валового выпуска и конечного спроса. На занятиях решаются задачи сетевого планирования и массового обслуживания (изучается входящий поток требований, время обслуживания, системы с отказами и с неограниченной очередью, находится длина очереди, пропускная способность системы), задачи с использованием моделей управления запасами, проводится моделирование конфликтных ситуаций с помощью теории игр, решение матричных игр как сведением к задаче линейного программирования, так и с применением различных критериев.

Занятия организованы так, что студенты самостоятельно (каждый в своем темпе в зависимости от уровня подготовки) выполняют задания. Более сильный студент, как и слабый, обязан выполнить конкретные расчеты. После этого он, под руководством преподавателя, переходит к исследованию зависимости результата от изменения параметров, выясняет допустимые пределы изменения, анализирует экстремальные свойства решения. Таким образом, к моменту окончания занятия каждый студент осваивает материал на своем уровне. Имея методические пособия с подробными указаниями и примерами решения типовых задач, студенты могут проводить исследования самостоятельно, что особенно важно для внедрения дистанционных форм обучения.

Специфика профессиональной подготовки инженеров состоит не только в получении новых знаний, но и в воспитании потребности к применению комплекса математических методов в профессиональной деятельности. Следует научить студента грамотно формулировать практическую задачу, переводить задачу на язык математики, интерпретировать результат ее решения на языке реальной ситуации, а также проверять соответствие полученных и опытных данных. Это улучшает качество и совершенствует процесс обучения, способствует систематизации и повышению уровня знаний студентов, формирует умение творчески мыслить и решать задачи.

Программа курсов эконометрика и ЭММ достаточно обширна и строится, в основном, на базе материала, изученного в предшествующие периоды обучения. Поэтому имеющиеся пробелы в знаниях, умениях и навыках студентов приводят к тому, что успешное продолжение обучения становится затруднительным. Одной из главных причин является отсутствие у обучаемых навыков самостоятельной работы на фоне постоянной новизны в образовательном процессе, использование специальных методов и форм организации обучения, где самостоятельная работа выдвигается на передний план. Поскольку специально выделенных часов на повторение не предусмотрено, представляется полезным для недостаточно изначально подготовленных студентов на первых занятиях выдавать комплекс упражнений по отработке определенных, конкретных умений и навыков «предшествующего периода» обучения. К этому комплексу целесообразно приложить специально для него разработанную литературу.

Методическое обеспечение самостоятельной работы должно включать: план самостоятельной работы, в котором указываются содержание и объем материала для самостоятельного изучения, сроки отчетности, число и тематика контрольных, РГР, промежуточные зачеты и их тематика, темы тестовых заданий; методические разработки по всем темам плана в соответствии со сроками отчетности (учебные модули, структура темы, блоки по теме), контрольные вопросы и вопросы для размышления, перечень знаний и умений, типы задач и образцы контрольных задач и заданий; система оценки самостоятельной работы с учетом систематичности, своевременности, качества и объема выполненной самостоятельной работы (в том числе объем работы с основной и дополнительной литературой). Самостоятельная работа, в основном, организуется посредством текущих заданий по практическим занятиям, выдачи расчетно-графических заданий (типовых расчетов) по избранным темам курса, теоретических тем, выносимых на самостоятельное обучение, а также в рамках научно-

исследовательской работы студентов. Руководство самостоятельной работой осуществляется главным образом через консультации и самоподготовку студентов под контролем преподавателя [7].

Для получения новых знаний студент должен иметь возможность выбора места обучения. Необходимость переосмысления содержания и организационных форм учебного процесса связана как с прямым или косвенным сокращением аудиторного времени на прохождение базовых курсов, так и с развитием возможностей получения информации при помощи электронных средств связи. Даже студент очной формы обучения в свободное время должен иметь возможность воспользоваться коммуникационными технологиями, особую же роль они приобретают при заочном обучении. Дистанционная форма обучения главным образом ориентирована на самостоятельную работу студента, что обусловлено удаленностью обучающегося от преподавателя. В этом случае на сайте учебного заведения должны быть размещены учебные программы, перечень основной и дополнительной литературы по всем темам с указанием страниц для проработки каждого конкретного вопроса, темы контрольных работ, учебно-методические пособия с теоретическими сведениями, примерами и вариантами проверочных работ, вопросы к зачету и экзамену.

Одной из составных частей уровневой образовательной технологии преподавания экономико-математических дисциплин является контроль знаний. Для большей эффективности контролирующих мероприятий целесообразно использовать уровневый контроль качества обучения, при этом уровни могут быть скрытые, но непременным условием должно быть наличие в каждом уровне задании хотя бы одного простого ответа (базового уровня).

Рассмотрим формы контроля: уровневое тестирование, уровневые контрольные работы, уровневые типовые расчеты. В уровневом тесте на данное задание приводится ряд ответов, из которых несколько правильных и которые различаются глубиной понимания контролируемого задания учебного материала. Возможна также «уровневая» система штрафов за отказы отвечать на какие-то задания, например: на каждое задание теста даются четыре ответа, различающиеся по уровню сложности, правильных ответов от одного до трех, при ответе правильно хотя бы на один и при отсутствии неправильных начисляется положительный балл (лучше 2 балла), при наличии хотя бы одного неправильного ответа – отрицательный балл, полностью правильно выполненное задание оценивается в три балла. При такой форме «угадывать» становится невыгодно. Тест целесообразен после обычных контрольных работ как итоговый контроль по теме. В случае неуспешного прохождения тестового итогового контроля по теме можно предложить (на повторной сдаче) тест в объеме 60-70 процентов материала первичного контроля с только одним правильным ответом обязательного уровня А в каждом задании.

При уровневой технологии главным образом оценивается не только усвоение учебного материала, содержащегося в лекциях и литературе, но и способность к успешному поиску необходимой научной информации, творческий подход к решению задач, умение синтезировать материалы разных разделов курса, умение проводить первоначальные научные исследования.

Таким образом, представляется целесообразной следующая структура учебно-методического комплекса по эконометрике и ЭММ: уровневая типовая и учебная программы курса; уровневый конспект лекций; уровневый практикум; уровневый лабораторный практикум; теоретический и практический минимум; уровневое методическое обеспечение самостоятельной работы студентов; уровневый контроль и самоконтроль (уровневые тесты, уровневые контрольные работы т. д.).

Внедрение в учебный процесс инновационных УМК на основе современных информационных технологий призвано повысить эффективность и качество обучения и процессов контроля получаемых знаний, умений и навыков.

Уровневая организация процесса обучения в соответствии с личностно направленной технологией, активизирующей учебную и познавательную деятельность студента, представляется актуальной и эффективной. Она ориентирована на выполнение важнейшей задачи высшей школы – подготовку специалистов, способных творчески мыслить и самостоятельно работать, определять проблемы и находить пути их решения.

Перенос учебной информации на электронные носители с четким структурированием представляют собой резерв интенсификации учебного процесса и расширения потенциальной студенческой аудитории. Поэтому поиск и отработка эффективных технологий электронного обучения является одной из приоритетных задач учебно-методического обеспечения учебного процесса.

Литература

1. **Ильин, В. А.** Математический анализ / В. А. Ильин, В. А. Садовничий, Бл. Х. Сендов. – М. : Наука, 1979.
2. **Мантуров, О. В.** Курс высшей математики / О. В. Мантуров, Н. М. Матвеев. – М. : Высшая школа, 1986.
3. **Методическое** пособие по разделу «Математическое программирование» курса «Прикладная математика» для студентов спец. 0902 / сост.: В. М. Марченко, В. И. Янович. – Минск : БТИ им. С. М. Кирова, 1987.
4. **Марченко, В. М.** Уровневая технология преподавания высшей математики в вузе / В. М. Марченко, И. М. Борковская, О. Н. Пыжкова // Труды БГТУ. Сер. VIII : учебно-методическая работа. Минск. – 2009. – Вып. X. – С. 98–107.
5. **Марченко, В. М.** Эконометрика и экономико-математические методы и модели. В 2 ч. Ч. 1. Эконометрика : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. М. Марченко, Н. П. Можей, Е. А. Шинкевич. – Минск : БГТУ, 2011. – 157 с.
6. **Марченко, В. М.** Эконометрика и экономико-математические методы и модели. В 2 ч. Ч. 2. Экономико-математические методы и модели : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. М. Марченко, Н. П. Можей, Е. А. Шинкевич. – Минск : БГТУ, 2012. – 214 с.
7. **Марченко, В. М.** КСР или УСР – к вопросу об организации самостоятельной работы студентов / В. М. Марченко, И. М. Борковская, О. Н. Пыжкова // Труды БГТУ. Сер. VIII : учебно-методическая работа. – Минск. – 2011. – Вып. XI.

РАЗВИТИЕ СУХОПУТНЫХ МАРШРУТОВ В НАПРАВЛЕНИИ КИТАЙ – ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА ЧЕРЕЗ ТЕРРИТОРИЮ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА

Молокович Анатолий Денисович,

Лукша Владислав Андреевич

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Доставка грузов во взаимной торговле между странами Европейского союза и Азиатско-тихоокеанским регионом осуществляется, главным образом, морским транспортом. Несмотря на низкую стоимость доставки грузов данным видом транспортом ожидается, что в ближайшие годы могут возникнуть серьезные проблемы с пропускной способностью Суэцкого канала, а также основных европейских портов, таких как Роттердам, Амстердам, Гамбург, Орхус и др. Поэтому представляется целесообразным определить потенциальные объемы грузопотоков по сухопутным маршрутам через страны Таможенного союза.

По подсчетам специалистов, к 2015 г. объем перевозок грузов в контейнерах в сообщении Азия – Европа достигнет 26,1 млн ДФЭ, а в сообщении Европа – Азия – 17,7 млн ДФЭ. Суэцкий канал с таким потоком грузов может не справиться. Использование другого маршрута через мыс Доброй Надежды увеличивает стоимость перевозки. Быстрыми темпами растут объемы перевозок в Казахстан. Так, в 2005 г. в данную страну было доставлено 142 тыс. ДФЭ с импортными и транзитными грузами и отправлено 25 тыс. ДФЭ с собственными экспортными грузами. В 2015 г. показатели должны достичь 126 тыс. и 138 тыс. ДФЭ только собственных импортных и экспортных грузов (UN ESCAP 2007:40).

По сути, грузы, перевозимые в контейнерах, и направляющиеся из Китая в страны ЕврАзЭС и в Казахстан, в частности, являются транзитными грузами. Они поступают через погранпереход Достык – Алашанькоу. Общий объем переправленных поездов на погранпереходе, по сообщениям казахстанских СМИ, составлял 540–570 вагонов в сутки. Из данного объема 70% грузов перевозятся в контейнерах. Следовательно, в год перевалка может составлять 280 тыс. ДФЭ. Однако этот показатель на погранпосте Достык пока не достигнут. По прогнозам АО «Казтранссервис» объемы перевалки контейнеров только в железнодорожном пункте пропуска Достык в 2015 г. составят 730 тыс. ДФЭ, что в 2,5 раза больше показателей 2011 г. При сравнении прогнозных планов казахстанского оператора с оценками ЭСКАТО наблюдается существенная разница в оценках развития контейнерного бизнеса. АО «Казтранссервис» смотрит на будущие объемы контейнерных грузов с гораздо большей долей оптимизма, чем ЭСКАТО. Тем не менее, существует единое мнение о существенном увеличении объемов перевалки уже в среднесрочной перспективе, а значит, сухопутные транспортные системы, безусловно, развивать необходимо.

Порт Ляньюньган – конечная точка железнодорожного маршрута, выходящего на Достык, перерабатывает свыше 3 млн ДФЭ в год. Поэтому можно утверждать, что предложение грузов со стороны Китая обеспечено. Следовательно, необходимо увеличивать пропускную способность погранперехода Достык и развивать новый – Хоргос.

В экспортно-импортных перевозках между Китаем, Россией и Западной Европой доминирует морской маршрут. Экспортно-ориентированная промышленность Китая базируется в прибрежных районах. Например, товары, производимые в провинциях Гуандун, Фуцзянь, вокруг Шанхая тяготеют к морским перевозкам. Соответственно выстроена логистика экспорта. Большая часть «брендовой» бытовой электроники производится в Гонконге. Поэтому данную продукцию из Гонконга доставляют в Россию только морем. Затем она распределяется по странам СНГ.

Основными грузообразующими центрами в Китае являются юг страны, дельта реки Жемчужной и регион Шанхая. Особой специализации у регионов нет. Однако между ними все-таки имеется некоторое различие. Например, если на юге Китая доминирует производство обуви, электроники, то в Шанхае больше производят одежды и игрушек.

Северные регионы Китая в основном производят продукцию тяжелого машиностроения, которая перевозится по железной дороге. Поэтому нет необходимости развивать контейнерные перевозки из данного региона в страны Таможенного союза и Европу. Структура экспорта из данных стран в Китай не позволяет использовать контейнерные технологии.

Товары, которые могут транспортироваться автомобильным и железнодорожным транспортом из Китая в Казахстан и далее в Россию, следующие: продукция химической промышленности, включая опасные грузы; скоропортящаяся продукция пищевой промышленности и другие режимные грузы; контрольно-измерительное оборудование; электроника; электрические кабели; мебель; одежда и обувь; косметика.

Обратная загрузка транспортных средств может производиться следующими группами продукции: оборудование для промышленности и сельского хозяйства; металлопродукция (дорогостоящие изделия из цветных металлов, металлы повышенной чистоты и другие изделия, имеющие значительную стоимость и закупаемые относительно небольшими партиями); интегральные схемы; различные продукты тонкой химии и полимеры; товары народного потребления европейского производства; мясные продукты питания.

Кроме того, существуют грузы, которые не рекомендуется возить морем без специальной дорогостоящей тары, защищающей их от воздействия морского воздуха.

Следовательно, транзитный потенциал автомобильного и железнодорожного транспорта достаточно высок.

Реализации данного потенциала способствует принятая в Китае программа развития Синьцзян-Уйгурского автономного района (СУАР) «Идти на Запад» («Go West»), в ходе которой ожидается значительное увеличение объемов производства экспортноориентированных товаров в СУАР, тяготеющих к транспортировке в страны Европы именно по суше через страны ЕвразЭС.

СУАР по площади – один из наиболее крупных регионов Китая, граничит с 8 государствами. Население автономного района превышает 19 млн человек. Темпы экономического роста за последние 10 лет в среднем составляют 11% в год. Здесь добывается газ, нефть, уголь, значительны объемы производства томатной пасты, переработки хлопка, фруктов и овощей, производства удобрений. Ведется строительство более 60 крупных объектов с общими капиталов-

вложениями свыше \$ 100 млрд. Проложены новые автодороги общей длиной 91 тыс. км и новые железные дороги общей протяженностью 4 тыс. км. Административный центр СУАР – Урумчи с населением 2 млн человек превратился в крупную перевалочную базу, куда со всего Китая ввозится самая различная продукция, и оттуда она доставляется в страны Средней Азии, Россию и далее в Европу. Свыше 90% этих товаров произведено во внутреннем Китае. Торговля с СУАР – это торговля всего Китая через западные ворота.

Два принятых Китаем документа – единая транспортная стратегия «Большой скачок» и программа ускоренного развития западных провинций КНР «Go West» предусматривают увеличение грузопотока из Китая в Европу через территорию Казахстана и далее России.

В СУАР планируется создать сеть логистических комплексов, которая облегчит процедуру грузоперевозок в центральноазиатские страны. К 2015 г. в различных районах СУАР предполагается строительство 21 логистического комплекса.

В соответствии с прогнозом АО «Казтранссервис» о перевалке в 2015 г. 730 тыс. ДФЭ, и возможных поставок на Европу 70% этого объема, можно прогнозировать, что в Европу будет в год направляться примерно 500 тыс. ДФЭ.

Несмотря на значительный транзитный потенциал стран Таможенного союза, следует отметить его невысокую востребованность на данном этапе. Современная политическая ситуация в Украине предоставляет возможность переориентировать грузопотоки, следующие из Китая в Европу и обратно через южный коридор «ТРАСЕКА» на центральный и северный коридоры через Казахстан, Россию и Беларусь. Не воспользоваться политическим моментом сегодня, значит потерять потенциальные грузопотоки через Беларусь в ближайшем будущем.

Тем не менее, несмотря на незначительные объемы «внешнего» транзита, развитие транзитного потенциала Таможенного союза является очень актуальным. Согласно данным Интеграционного Комитета ЕврАзЭС к 2020 г. объем транзитных грузопотоков из стран ЕврАзЭС, а, следовательно, в основном стран Таможенного союза, в третьи страны через территорию государств – членов Таможенного союза и обратно достигнет 300 млн тонн, что в 6 раз больше показателей 2000 г. В тоже время транзит из третьих стран в третьи страны через страны Таможенного союза вырастет в 16 раз по сравнению с 2000 г. и составит 16 млн тонн.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

**Морозов Виктор Егорович,
Морозова Наталья Иосифовна**

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Динамичные изменения в экономике, произошедшие за последние годы, привели к существенному повышению роли HR-служб в системе управления

современной организацией (компанией). Все более очевидной становится зависимость успешности работы, стабильности развития и функционирования организации не только от оптимизации используемых механизмов управления, но и от повышения эффективности деятельности самих работников. Во многих случаях желаемое повышение эффективности связано с их личностно-профессиональным развитием, осуществляемым в процессе кадрового роста и карьерного движения.

В этой связи особую важность приобретают такие направления деятельности HR-службы, как выявление деловых и личностных качеств, а также изучение потенциальных возможностей и перспектив служебного продвижения руководителей и специалистов организации.

Решению проблемы диагностики личностных качеств в настоящее время посвящено большое количество научных работ. Тем не менее, следует подчеркнуть, что задача выявления необходимых качеств, благодаря которым обеспечивается эффективность совместной деятельности, представляет собой именно проблему ввиду невозможности непосредственного измерения выраженности того или иного свойства личности и вызванного этим несовершенства методического инструментария. Ни один из используемых сегодня методов не дает полной и точной информации. Каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки. Основными способами определения личностных качеств, наиболее часто применяемыми с этой целью, являются т.н. коммуникативные методы, среди которых ведущее место принадлежит собеседованию (интервью) и тестированию (заочному интервьюированию) [1]. Также используются некоторые разновидности биографического метода, анализ продуктов деятельности и др.

На практике в современных организациях использование психологического тестирования осуществляется по двум основным направлениям:

- при отборе кандидатов на вакантную должность;
- при выявлении профессионально важных качеств/аттестации руководителей и специалистов.

Первое направление предполагает диагностику личностных качеств претендентов на ту или иную вакансию. Помимо решения задач собственно отбора проведение подобного тестирования позволяет осуществлять и психологическое сопровождение вновь принятых работников в процессе профессиональной адаптации, способствуя тем самым формированию необходимых профессиональных компетенций. В процессе тестирования выявляются не только основные психологические характеристики, но и ряд качеств, имеющих выраженное профессиональное значение, например, ценностные ориентации, инновационная настроенность и ряд других.

Второе направление работы осуществляется с целью оптимизации расстановки кадров, а также как элемент процессов оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Осуществление подобной деятельности в масштабе организации (компании) было бы невозможным без широкого использования современных информационных технологий. В настоящее время для проведения указанной работы используется ряд программных продуктов, одним из которых является «Система профессионально-психологического тестирования». Остановимся подробнее на некоторых ее функциональных особенностях.

С нашей точки зрения, основным препятствием на пути действительного широкого использования результатов тестирования как элемента отбора является не столько достаточно приблизительный характер оценки личностных качеств, не наукообразный характер их описания и даже не необходимость соблюдения целого ряда процедурных моментов, сколько определенного рода растерянность, испытываемая руководителем, либо работником HR-службы, которые после проведения тестирования видят перед собой десятки описаний, наполненных в основном качественными оценками. При этом один работник оказывается «работоспособен, уверен в себе, обладает высокой ответственностью за порученное дело, испытывает трудности при долгосрочном планировании ...», второй – «стрессоустойчив, общителен, непримирим к небрежности и халатности, ориентирован на ближайшую перспективу ...» и т. д. Кого из них предпочесть? Однозначного ответа нет. Может показаться, что и выхода нет, однако это не так.

В определенной степени к решению подобных вопросов позволяет приблизиться предложенное Н.Ш. Никитиной и Е.В. Бурмистровой [2] сочетание технологий тестирования и элементов метода экспертных оценок, реализованное в вышеназванном программном продукте. Метод экспертных оценок позволяет сформировать требуемый профиль потребных качеств (для той или иной должности, для решения той или иной задачи и т. д.), а психологическое тестирование предоставляет необходимые данные о выраженности соответствующих качеств у конкретных лиц. Разработанный и внедренный в систему профессионально-психологического тестирования математический аппарат позволяет осуществить ранжирование включенных в базу данных руководителей и специалистов по степени их приближения к нормативному профилю развития требуемых качеств например при помощи методики 16PF Р. Кетелла (форма А) [3].

Также следует отметить принципиальную возможность использования описанного подхода в рамках одного из актуальных направлений современной психологии, известном как типоведение [4]. Типоведение – это конструктивный ответ на неизбежную склонность людей «наклеивать друг на друга ярлыки». Эта склонность совершенно естественна: с ее помощью мы отличаем одного человека от другого. Типоведение можно использовать в организации любого масштаба и применять для решения широкого спектра организационных задач от найма и увольнения сотрудников до маркетинга и продаж. Если освоить эту систему хотя бы немного, она будет помогать работникам работать, руководителям – руководить.

Согласно концепции психологических типов, каждый человек рождается с определенной предрасположенностью к тем или иным личным предпочтениям, которые могут быть описаны при помощи четырех пар оппозиций, характеризующих процессы восприятия и переработки информации, а именно: экстраверсия (Е) – интроверсия (І), сенсорика (S) – интуиция (N), мышление (Т) – эмоции (F), оценка (J) – восприятие (P). Комбинации предпочтений по каждой паре оппозиций обозначаются формулой, включающей названия наиболее выраженных полюсов, и дают 16 различных типов личности. Например, ESTJ – экстравертированная (Е), предпочитающая получать информацию об окружающем мире при помощи своих органов чувств (S), ориентированная на мышление (Т), стремящаяся принимать решения (J) личность. Также существуют и «неофициаль-

ные», но достаточно емкие, отражающие житейское понимание совокупности качеств, определяющей тот или иной тип, «ярлыки». Например, ESTJ – администратор, ISTJ – инспектор, ESTP – маршал, ESFJ – энтузиаст и т. д. Разумеется, подобный «ярлык» не может адекватно заменить буквенную формулу психологического типа, а в ряде случаев его чрезмерно общий характер и вовсе ведет к игнорированию тонких различий, искажению представлений о человеке. Тем не менее указанные названия весьма «живучи» и популярны.

В течение ряда лет различными специалистами на постсоветском пространстве проводится тестирование различных категорий работников при помощи методик «Индикатор типов Майерс-Бриггс», а также «Определитель темперамента» Д. Кирси. С нашей точки зрения при этом были получены заслуживающие внимания результаты. Известно, что и в РФ, и в США, чаще всего руководителями становятся люди, относящиеся к таким типам как ESTJ и ISTJ, что в известной степени подтверждает мысль о влиянии типа на профессиональную деятельность. Есть не менее интересные данные, касающиеся и других категорий работников. Также не совсем справедливым с нашей стороны было бы умалчивать о существовании во многом схожих (принципиально) идей в рамках такого направления, как соционика.

Результаты тестирования могут оказаться полезными для оценки готовности человека (в т. ч. и руководителя) к соответствующей профессиональной деятельности, а уже на этой основе и для оценки психологических аспектов его компетентности. По мнению, например, О.М. Бобиенко [5] феномен готовности человека к деятельности включает способность (умения) осуществлять эту деятельность и мотив (стремление) к ее реализации. При этом профессиональная компетентность включает в себя помимо специальных компетенций также и ключевые компетенции, инвариантные относительно вида и типа профессиональной деятельности, что как раз и позволяет говорить о возможности использования результатов тестирования в указанных целях.

Несмотря на то, что профессиональная (управленческая) компетентность представляет собой многомерное интегральное образование актуальность диагностики хотя бы некоторых ее компонент чрезвычайно велика. В современном обществе проблема профессиональной компетентности в сфере управления приобретает особое значение – учашение случаев «частичной компетентности», «неполной компетентности» (и т. п.) руководителей не просто приобретает характер пандемии, но и препятствует эффективной деятельности других категорий работников. На этом фоне все более обостряется потребность в настоящих профессионалах, умеющих не только требовать, но и созидать, ибо одно вряд ли возможно без другого.

В начале статьи уже поднимался вопрос о достоверности результатов тестирования и было сказано, что результаты тестирования не могут полностью заменить профессиональный опыт руководителя либо работника HR-службы, оценки экспертов, результаты применения других методов исследования личности и т. д. Но так же верным будет утверждение, согласно которому результаты тестирования могут в некоторой степени компенсировать отсутствие достаточного профессионального опыта у вышеназванных лиц, оказать помощь в ситуации отсутствия экспертов и невозможности применить другие методы. Не

следует забывать и то, что речь идет о методиках, апробированных достаточно большим количеством специалистов (иногда и в различных странах). Как правило, разработка подобного методического инструментария предполагает расчет т. н. психометрических показателей, по величине которых вполне можно судить об устойчивости теста по отношению к погрешностям измерения, стандартизацию, построение норм. Если перечисленные условия выполняются, то соответствующая методика (тест) вполне может считаться надежным профессиональным инструментом.

В заключение хотелось бы отметить, что психологическое тестирование предоставляет возможность получить целостное многоуровневое представление о личности человека. Результаты тестирования позволяют прогнозировать стиль и качество решения производственных задач, являются стимулом для личностного и профессионального роста, могут стать основанием для последующего раскрытия потенциала работника. В свою очередь, использование совокупных возможностей психологического тестирования и других методов (прежде всего экспертных оценок) применительно к решению задач о назначении, о формировании команды для моделирования поведения людей в тех или иных условиях представляет не только научный, но и большой практический интерес, так как позволит существенно повысить эффективность кадровой работы в организации.

Литература

1. **Дружинин, В. Н.** Экспериментальная психология / В. Н. Дружинин. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. **Никитина, Н. Ш.** Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей / Н. Ш. Никитина, Е. В. Бурмистрова // Университетское управление : практика и анализ. – 2004. – № 3(31). – С. 98–103.
3. **Барташев, А. В.** Многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла : Практическое руководство / А. В. Барташев. – М. : ТЦ Сфера, 2002. – 96 с.
4. **Крегер, О.** Типы людей и бизнес / О. Крегер, Дж. М. Тьюсон. – М. : Персей – Вече – АСТ, 1995. – 560 с.
5. **Бобиенко, О. М.** Компетентностно-ориентированный подход в образовании взрослых : учебное пособие для преподавателей / О. М. Бобиенко, З. Н. Сафина. – Казань : Академия управления «ТИСБИ», 2004. – 104 с.

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРАНЫ

**Морозова Наталья Николаевна,
Прохорова Татьяна Владимировна**

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Обеспечение высокого качества подготовки специалистов в соответствии с образовательными стандартами выступает предпосылкой развития интеллектуального потенциала страны и является главной задачей системы высшего образования государства. В этой связи важно использовать инновационные технологии, представляющие структурированную совокупность приемов и методов,

направленных на изучение, актуализацию и оптимизацию образовательной деятельности, в результате которой происходят качественные изменения в системе подготовки. Одной из важнейших потребностей людей, на современном этапе, является потребность в высшем образовании, которое в решающей степени определяет важные стороны и аспекты жизни общества, цивилизации. Реальной движущей силой экономического прогресса является человек, а рост - это, прежде всего, функция развития возможностей, заложенных и раскрытых в человеке. К тому же образование выступает важной составной частью воспроизводства рабочей силы. Развитие инновационной системы образования в любой стране мира определяется в значительной степени тем, какое участие в этом процессе занимают государственные учреждения высшего образования.

Реформирование современного образования ведет к смене приоритетов в деятельности преподавателя. Актуальным становится не транслирование накопленных педагогом знаний, а целеполагание и создание условия для самостоятельного творческого поиска ответов на сформулированные вопросы, поставленные задачи; поиска, основанного на отборе и анализе информации широкого спектра источников, применении различных электронных ресурсов, информационно-коммуникационных технологий, использовании опыта других вузов. Применение различных инновационных подходов к обучению должно быть акцентировано на следующих моментах:

- повышение мотивации студентов к изучению дисциплин;
- комплексное усвоение теоретического материала;
- овладение навыками обработки информации из разнообразных источников;
- умение лаконично и четко формулировать свою точку зрения.

В современных условиях модернизации образования акцент переносится с усвоения знаний на формирование системы компетентностей, включающих коммуникативные и социальные компетенции. Для студентов, осваивающих специальность, связанные с управленческой деятельностью, это выражается в следующем:

- формировании умений и навыков общения;
- развитие индивидуальных талантов каждого студента;
- формирование навыков грамотного поведения в сложных ситуациях;
- воспитание способности брать на себя ответственность;
- развитие навыков совместной деятельности и способности к саморазвитию;
- воспитание толерантности, способности работать с людьми других культур, языков, религий.

Инновационные образовательные технологии можно рассматривать как ключевой фактор повышения качества образования, обязательное условие более эффективного использования учебного времени. Цель использования таких образовательных технологий заключается в предоставлении фундаментального образования, получив которое, выпускник способен самостоятельно без отрыва от производства осваивать дополнительные знания, необходимые для выполнения профессиональных функций. Также они способствуют формированию у студентов креативности, аналитических способностей, проектного мышления,

коммуникативных навыков, что обеспечит успешность личностного, профессионального и карьерного роста.

Интеллектуальный потенциал отражает ту сторону человеческой деятельности, которая заключается в способности к рациональной постановке целей, поиску средств их реализации, принятию оптимальных управленческих решений в нестандартных ситуациях и т. д. Потенциал страны в целом, безусловно, включает в себя уровень образования населения и потенциал основных видов деятельности, связанных с ее жизнеобеспечением и развитием – производственный, научно-технический и т. д. Уровень интеллектуального потенциала современных специалистов определяется их способностью или неспособностью решать профессиональные задачи, что в целом обеспечивает повышение экономического благосостояния страны. Человека считают специалистом, профессионалом, когда он имеет необходимые знания и навыки, то есть определенный потенциал, который дает ему возможность качественно выполнять свою работу. И от него ожидают именно такой работы, что является очень важным моментом, ибо потенциал всегда связан с ожиданиями. Если человек не оправдал ожидания, это означает, что либо ему помешали, либо его потенциал определен неправильно. Базовой составляющей интеллектуального потенциала страны являются развитие науки, уровень и качество образования, социализация индивида в цивилизованном обществе.

Как известно, экономический рост страны зависит от уровня развития науки и образования. Поэтому при характеристике интеллектуального потенциала в условиях инновационного процесса следует выделить значимость практико-ориентированного подхода к профессиональному образованию специалистов. В этой связи значительная роль в образовательном процессе наряду с получением теоретических знаний отводится приобретению практических навыков, что возможно благодаря прохождению практики на разных курсах обучения. В Академии управления при Президенте Республики Беларусь студенты проходят в государственных органах и на ведущих предприятиях Республики Беларусь следующие виды практик:

- учебно-ознакомительную;
- производственно-ознакомительную;
- экономико-управленческую;
- преддипломную.

Таким образом, изучение теоретических дисциплин с первого курса подкрепляется знанием реальной производственной ситуации. Учитывая модернизацию современных технологических линий, внедрение новых информационно-коммуникационных технологий, применение на белорусских предприятиях качественно новых подходов к управлению персоналом, построению политик безопасности, преподаватели высшей школы не успевают вовремя вносить изменения в учебные программы, комплексы учебных материалов. В рамках практики студенты знакомятся с инновационными разработками, с новыми знаниями приходят на аудиторные занятия, чтобы поделиться с однокурсниками сведениями о последних достижениях в сфере производства и управления. В контексте вышесказанного следует отметить, что все больший вес приобретают выездные учебные занятия. В рамках учебных программ, а также планов занятий

студенческих научных кружков преподаватели Академии управления организуют выездные занятия на ведущие предприятия г. Минска.

У авторов данной статьи накоплен педагогический опыт организации выездных занятий на промышленных предприятия (ОАО «МАЗ», РУП «МТЗ», ЗАО «Атлант», ЗАО «Коммунарка»), в государственные организации (ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа», а также предприятия - резиденты Парка высоких технологий (ЗАО «Интеллектуальные системы», ООО «Хьюмен Систем») и др.

В Положении о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов (в редакции постановления Совета Министров от 22.08.2013 № 736) указано, что учебные занятия, направленные на формирование профессиональных навыков, необходимых для выполнения работниками своих должностных обязанностей, могут быть организованы не только в форме лекций, семинаров, практических, лабораторных занятий, но и практических выездных занятий, деловых и ролевых игр, круглых столов, инструктажей и др.

Проведение выездного занятия обладает рядом преимуществ, важнейшими из которых являются следующие:

1. наглядность представления изученных в теории технологических моделей;
2. выступления и консультации практикующих специалистов;
3. активизация у студентов познавательной функции;
4. возможность получить ответы на сложные вопросы по применяемым на практике техническому оборудованию, технологическим методам, схемам управления.

Следует отметить, что именно при выездных занятиях возможна реализация современных педагогических технологий «равный обучает равного», «слушатель-студент».

Выездные занятия занимают особое место в учебно-воспитательном процессе. В Академии управления можно выделить четыре основных типа выездных учебных занятий:

1. Экскурсионные, предполагающие изучение структуры подразделений предприятия.
2. Образовательные, предполагающие углубленное изучение темы учебных занятий с привлечением ряда специалистов предприятия на их рабочих местах. Могут быть организованы в форме круглых столов, либо инструктажей в учебных центрах предприятий, занятий на инновационных площадках.
3. Комплексные выездные учебные занятия, охватывающие одновременно тематику нескольких учебных предметов. Они предоставляют широкие возможности осуществления межпредметных связей, всестороннего изучения объекта наблюдений в его целостности, а также экономного использования времени.
4. Зарубежные выездные занятия. Организуются выпускающими кафедрами Академии управления при Президенте Республики Беларусь для наиболее одаренных студентов. Результаты сотрудничества находят выражение в совместном издании учебно-методических материалов, обмене студентами для прохождения производственной практики, проведении международных конференций и межкафедральных научных семинаров. Международными партнерами кафедры

«Экономики предприятий» Академии управления выступают: кафедра финансов и государственного регулирования экономики, кафедра мировой и национальной экономики, кафедра бухгалтерского учета и аудита Северо-Западного института управления РАНХ и Государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Санкт-Петербург, Россия); кафедра экономики и управления Московского института им. Витте (г. Москва, Россия). В 2013 г. заключен договор с Московским государственным университетом им. М.В. Ломаносова.

Выездные занятия позволяют студенту с первого курса не только проанализировать развитие экономической деятельности на микро и мезоуровнях, но и проявить свои способности.

Следует подробнее остановиться на практике зарубежных стажировок, так как такая форма организации учебного процесса способствует активизации учебной деятельности студентов. Обобщение зарубежного опыта и сопоставление его с существующей действительностью в Республике Беларусь позволяет значительно увеличить качество ключевых компетенций студента Академии Управления как будущего специалиста. К данным компетенциям следует отнести полезный опыт и знания, которыми делятся зарубежные коллеги, расширение круга знакомств в профессиональной среде, что способствует более быстрому построению системы связей и облегчает дальнейшую коммуникацию и взаимодействие с внешними структурами в будущем.

Особенную роль играет мотивация студентов, заключающаяся в желании расширить свой кругозор, изучая деятельность предприятий за пределами страны. Количество мест для прохождения стажировок ограничено, соответственно существует конкурсный отбор среди студентов, желающих пройти обучение в других странах. Стремление пройти производственную практику за рубежом для студентов 3–4 курсов специальности «Государственное управление и экономика» со специализацией «Государственное регулирование национальной экономики» объясняется тем, что опыт общения с зарубежными сверстниками существенно влияет на самооценку студента, позволяет чувствовать себя значительно уверенней, свободней, увеличить список своих достижений. Молодые люди после окончания практики или стажировки за границей отмечают, что изменяется их точка зрения на ценность получаемого образования, профессии в целом: и парни, и девушки начинают больше дорожить тем, что имеют, осознают что знания в любой части мира достаются нелегким трудом. Преподаватели отмечают по таким студентам, что значительно увеличивается их познавательная активность, возрастают успехи в научной, общественной, спортивной и других направлениях деятельности Академии Управления.

Организаторы зарубежных стажировок отмечают, что существует проблема выбора студентов. В учебном процессе дать оценку мотивационной составляющей можно с помощью рейтинговой системы организации учебного процесса студентов. Ее суть заключается в стимулировании планомерной и систематической работы студентов через всестороннее, поэтапное и дифференцированное оценивание результатов их труда. К тому же действующая рейтинговая система позволяет не только стимулировать учебно-познавательную деятельность студентов; но и активизировать их творческую, научно-исследовательскую работу; формировать самостоятельность при выборе стратегии обучения; использовать

дух конкуренции в образовательном процессе; обеспечить более глубокое и всестороннее усвоение учебного материала.

Ряд мероприятий, проходивших в рамках производственно-ознакомительной и управленческой практик, в Московском университете имени С.Ю. Витте и Северо-Западном институте управления можно условно разделить на три укрупненных направления:

1. Ознакомление с системой подготовки по видам и формам обучения в учебных заведениях. В рамках первого направления следует выделить экскурсию по университету и ознакомление с функциональными обязанностями ключевых служб. В ходе ознакомительной беседы студенты Академии Управления при Президенте Республики Беларусь знакомятся с руководством и организационной структурой высшего учебного заведения, работой ключевых подразделений, центров и служб, в частности Центром маркетинговых исследований, бухгалтерией и экономическим отделом, Центром в помощи при трудоустройстве обучающихся и другими. Студенты с интересом изучают рабочие кабинеты кафедр университета, действующие в университете магистерские программы, существующую систему организации занятий и деятельность местных органов студенческого актива и самоуправления.

2. Изучение хозяйственной деятельности предприятий и организаций зарубежных стран. В рамках посещения мероприятий второго направления студентами был обобщен опыт деятельности наиболее передовых предприятий и организаций г. Москвы и Санкт-Петербурга. Например, в ходе посещения Водозаборной станции, Ситуационного центра тоннелей Северо-западного боя и Московского метрополитена, студенты были удивлены высокой сложностью инженерной инфраструктуры, точностью организации и регламентации деятельности, существующими мерами безопасности. Также студенты знакомятся с деятельностью органов государственного управления (например, префектурой южного административного округа г. Москвы, департаментом семейной и молодежной политики, городским центром «Дети Улиц», «Созвездие» и прочими). В ходе практики для студентов организуются встречи с высокопоставленными должностными лицами, в числе которых главы департаментов, руководители отделов и секторов. Помимо этого, в рамках посещения центра Молодежного Парламентаризма города Москвы, студенты принимали участие в международном переговорном процессе с аналогичной структурой г. Братиславы. Ценностью посещения данных мероприятий является опыт работы наших коллег-управленцев в решении имеющихся в городе экономических и социальных проблем.

3. Ознакомление с культурным и историческим наследием зарубежных стран, позволяющее более полно исследовать особенности построения их политической и экономической систем. Так, в рамках третьего направления были проведены мероприятия, позволившие студентам познакомиться с культурной стороной жизни самых крупных городов Российской Федерации, в частности побывать с экскурсионными группами в Кремле, Александровском саду, МГУ, посетить театры, Музей ретро автомобилей, Парк Горького и т. д.

Все вышеперечисленные направления явились основой программы прохождения практики, разработанной и предоставленной российскими коллегами – специалистами Центра международного сотрудничества. Прохождение практики

в Российской Федерации дало студентам Академии управления возможность исследовать опыт работы предприятий, функции и деятельность органов управления Москвы и Санкт-Петербурга, обобщить и сравнить его с опытом аналогичной деятельности в Республике Беларусь. Дальнейшее отражение данного опыта находит в научной деятельности студентов, как на уровне Академии управления, так и на республиканском и международном уровнях.

Межгосударственное сотрудничество Академии управления осуществляется на основе реализации соглашений с ведущими профильными научно-образовательными центрами, обеспечения академической мобильности преподавателей и студентов, участия в международных научных олимпиадах и конкурсах; приглашения ведущих зарубежных педагогических и научных работников для работы в научно-образовательном процессе. В стенах Академии изучается и внедряется передовой зарубежный опыт, как в образовательный процесс, так и в научные исследования, что позитивно влияет на деловой имидж учебного заведения в международном академическом сообществе. Все это способствует росту интеллектуального и творческого потенциала, представляющего целостное образование и выполняющего интегративную функцию по отношению к своим составляющим, когда каждый компонент системы рассматривается не сам по себе, а в тесной взаимосвязи с процессом обучения.

Таким образом, выездные учебные занятия и практика за границей помогают расширить кругозор, дают бесценный опыт общения международного формата, позволяют студентам увидеть мир, открыть для себя новые возможности, познакомиться с новыми людьми, найти среди них друзей и единомышленников. Практика в сопредельных государствах способствует активизации учебной деятельности студентов, поскольку, обобщая зарубежный опыт и сопоставляя его с существующей действительностью в Республике Беларусь, молодые люди расширяют область своего познания, что в целом способствует повышению интеллектуального потенциала страны.

МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАЗОВАНИИ

Мухаметов Валерий Николаевич,

Полубок Владислав Анатольевич,

Боброва Наталья Леонидовна

Институт информационных технологий БГУИР

В современной системе образования информационные и педагогические технологии обучения играют достаточно большую роль. Все чаще в обучении используются мультимедийные технологии, спектр которых заметно расширился: от создания обучающих программ до разработки целостной концепции построения образовательных программ, подготовки и переподготовки кадров, формирования новых средств обучения.

Идея мультимедиа заключается в использование различных способов подачи информации, включение в программное обеспечение видео- и звукового сопровождения текстов, высококачественной графики и анимации позволяет

сделать программный продукт информационно насыщенным и удобным для восприятия, стать мощным дидактическим инструментом, благодаря своей способности одновременного воздействия на различные каналы восприятия информации. Перспективность новой технологии для образования была оценена международным сообществом, на 28-й сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО в рамках программы «Образование» был учрежден исследовательский проект «Технологии мультимедиа и развитие личности» [1].

В данной работе производится анализ результатов использования мультимедийных технологий в процесс обучения слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки.

Основными направлениями разработки мультимедийных курсов является:

Разработка и постановка новых курсов, в которых даются общие представления о современных компьютерных технологиях и практические навыки работы с оболочками операционных систем и прикладными пакетами для решения различных классов задач: текстовые процессоры, растровые и векторные графические редакторы, электронные таблицы, программы работы с электронной почтой.

Применение обучающих программ (мультимедийные учебники и практикумы) при проведении практических занятий.

Разработка виртуальной компьютерной системы. Использование виртуальных машин (ВМ) в учебном процессе подготовки и переподготовки ИТ-специалистов дает много преимуществ. Наиболее ощутимый эффект дает виртуализация компьютерных классов. Централизация обслуживания и администрирования, централизация хранения образов виртуальных машин, независимость вида занятий от технического уровня конкретного компьютерного класса и другие привлекательные возможности появляются с внедрением технологии виртуализации. Преимущества, которые дает виртуализация компьютерного класса, имеются и в техническом и в методическом плане. Методическая составляющая добавляет возможность реализации большого разнообразия конфигураций, адаптированных для конкретной дисциплины или даже отдельной лабораторной работы. Виртуальные машины нередко называют «песочницами» в силу того обстоятельства, что приложение, работающее в виртуальной среде, изолировано от среды хост-машины, да и сама среда ВМ в такой же степени изолирована от других ВМ и от среды хост-машины.

Разработка среды контроля для проведения текущей аттестации слушателей. Для контроля выполнения занятий широко используется система «Open School», которая позволяет проводить занятия в компьютерных классах. Для проведения текущей аттестации была разработана программная оболочка, позволяющая проводить тестирование слушателей по разным дисциплинам.

Создание мультимедийных курсов лекций с использованием прикладного пакета Microsoft PowerPoint. Разрабатываемые курсы лекций состоят из двух частей: первая – материалы, которые демонстрируются с использованием вывода компьютерного изображения экраны, вторая – раздаточные материалы, которые раздаются слушателям для создания пометок в процессе прослушивания лекций.

Активное развитие информационных технологий открыло большие перспективы для системы образования, а именно: широкое внедрение средств ин-

формационных мультимедиа-технологий для наглядного, динамичного представления учебной информации с использованием видеоизображений, звука и удаленного доступа к информационным ресурсам; обеспечение свободы выбора методики, стиля и средств обучения для раскрытия и выявления творческих индивидуальных способностей обучаемого; создание научно и методически обоснованной системы базового образования на основе новых информационных технологий [2].

Литература

1. Сумина, Г. А., Ушакова, Н. Ю. «Использование мультимедийных технологий в учебном процессе ВУЗа», Успехи современного естествознания. – № 5, 2007. – С. 76–78.
2. Сумина, Г. А., Ушакова, Н. Ю. «Мультимедийные технологии в образовательном процессе», Успехи современного естествознания. – № 2, 2004. – С. 109–110.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Науменко Елена Александровна

Государственное учреждение образования «Средняя школа № 168 г. Минска»

Одним из основных ресурсов любой организации, обеспечивающий рыночную устойчивость, эффективность функционирования, перспективы стратегического развития, является персонал. В этой связи особую актуальность для организаций приобретает управление персоналом, организованное таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить эффективное и своевременное обеспечение управленческой и операционной деятельности трудовыми ресурсами соответствующего количества и качества. Одним из основных и наиболее актуальным на сегодняшний день инструментом управления персоналом является оценка. Регулярная и систематическая оценка персонала представляет руководство организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, в отношении продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития, положительно сказываясь на мотивации сотрудников, их профессиональном росте.

В отличие от других инструментов управления персоналом оценка персонала не является самоцелью, она не может существовать отдельно.

Теоретический анализ литературы позволяет выявить следующие подходы к определению оценки персонала: Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. При этом надо обратить внимание на следующие моменты: необходимо осуществлять оценку эффективности деятельности сотрудника, а не самого сотрудника, деятельность сотрудников важна в целях реализации задач организации, не сама по себе, в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми и оценка должна быть регулярной [1; 3; 4; 6; 8].

Разработке эффективной системы оценки персонала предшествует анализ теоретических основ поставленной задачи. В первую очередь необходимо определить цели оценки персонала, которая должна быть понятна, разумная и четко сформулирована. Затем необходимо определиться с ключевыми факторами, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оценки и определить круг лиц, которые участвуют в разработке критериев оценки.

Создание эффективной системы оценки персонала сложная задача. С одной стороны она не должна быть перегружена информацией, с другой давать полную, конкретную и непротиворечивую информацию.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий. Методы и формы оценки могут варьироваться, в зависимости от конкретных целей в той или иной компании. Главное при оценке не сами методы, а формы их использования. В первую очередь, при разработке эффективных систем оценки большее значение имеет лицо, производящее оценку, а не метод [2; 5].

В общем виде оценка результативности труда работника должна включать в себя следующие мероприятия:

- четкая формулировка требований, стандартов предъявляемых к конкретной должности;
- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;
- комплексная (количественная и качественная) оценка труда работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (определение меры близости между должностными требованиями и уровнем компетенции исполнителя);
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд, то есть с определением заработной платы, размера премий, льгот и т. п.;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данной фирмы;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Одним из примеров построения системы оценки в организации может служить разработанная система оценки личного вклада работников разработанная и внедренная в ГУО «Средняя школа № 168 г. Минска».

Разработке новой системы оценки персонала предшествует анализ основных элементов существующей. Необходимо заметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала в ГУО «Средняя школа № 168 г. Минска» имеет ряд особенностей:

– результативность работы школы напрямую зависит от результативности работы каждого участника образовательного процесса. Однако при подведении итогов оценка индивидуального вклада не производится.

– в учреждении на сегодняшний день мало используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе при проведении обязательной аттестации;

– выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня недостаточен;

– разработанные должностные инструкции носят общий характер, не учитывается специфика предмета;

– нет системного анализа удовлетворенности и успешности вновь принимаемых сотрудников и молодых специалистов.

Действующая система оценки персонала главным образом включает в себя процедуру аттестации персонала. Аттестацию работники организации проходят на основании «Положения об аттестации педагогических кадров» один раз через 2, 3, 5 года. Под аттестацией понимается процедура определения соответствия сотрудников своей квалификационной категории и получение (подтверждение) следующей. По внутреннему положению об аттестации педагогических работников ГУО «Средняя школа № 168 г. Минска» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на членах аттестационной комиссии (избирается ежегодно). Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестации.

Практика показывает, что аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Однако зачастую аттестационные материалы используются лишь для повышения квалификационной категории, обеспечивая связь заработной платы с результатами труда, и не стимулирует сотрудников к улучшению качества и эффективности работы, также аттестационные материалы не используются для направления учителя на повышение квалификации, целевые курсы, семинары. Кроме этого аттестация имеет ряд субъективных особенностей. Аттестационная комиссия практически не делает негативных выводов, на основании которых ставится вопрос о соответствии занимаемой должности, во многом изучение деятельности носит поверхностный характер, основанный на личных убеждениях, критериях оценки.

Как уже отмечалось выше, выбор необходимых показателей предложенной системы предшествует определению цели проведения оценки персонала. На наш взгляд на данном этапе функционирования учреждения на первый план выходит административная и информационная цель.

Можно определить потенциальные выгоды от применения предлагаемого проекта оценки работы персонала ГУО «Средняя школа № 168 г. Минска»

Выгоды для организации:

1. Даст информацию о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы в учреждении и каково качество этих ресурсов;

2. Позволит уточнить критерии оценки рабочих результатов;
3. Даст информацию для дальнейшего изучения тех трудностей и проблем, которые мешают работникам в достижении требуемых рабочих показателей;
4. Позволит наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников;
5. Позволит поднять производительность труда и качество через повышение уровня мотивации и ответственности работников;
6. Может стать важным источником информации для администрации о положении дел в учреждении, исключая субъективные мнения;
7. Позволит сформировать или уточнить состав кадрового резерва.

Выгоды для персонала:

1. Признание достижений сотрудников со стороны руководства будет стимулировать их готовность напряженно и эффективно работать в интересах организации;
2. Работник получит крайне важную для себя обратную связь, которая позволит ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в отношении к делу;
3. Работник получит возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем;
4. Позволит сотрудникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед учреждением, облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз.

Система определения личного вклада учителя в результативность работы учреждения даст возможность оперативного принятия решения руководителем при комплектовании учебной и воспитательной нагрузки на следующий учебный год, распределении дополнительных направлений в работе, которые не входят в должностные обязанности, при составлении плана повышения квалификации (в том числе, целевые, хозрасчетные курсы, семинары). Кроме этого система оценки должна определить степень лояльности каждого участника образовательного процесса.

В основу системы оценки положены следующие методы:

Метод ранжирования, который дает возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Данный метод прост в использовании, позволяют легко разделить «хороших» и «плохих» работников, дают информацию, необходимую для принятия административных решений.

Метод классификации, который позволит распределить работников по уровню достижений.

Предложенная классификация использует конкретные показатели, которые легко измерить. Выбранные показатели сформированы с учетом разработанных Министерством образования критериев деятельности учреждений образования и учитываемых результатов рейтинговой шкалы учреждений. «Критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели»[10, с. 103].

Предложенная система показателей состоит из 4 групп. В первую группу показателей вошли общие квалификационные характеристики и данные о педагогической нагрузке:

- Наименование должности;
- Наименование учебного предмета;
- Образование;
- Квалификационная категория по занимаемой должности;
- Стаж работы по специальности;
- Педагогическая нагрузка в часах в неделю.

Данные показатели помогут при анализе уровня компетенций, возможностей дальнейшего роста, поиска возможности увеличения и уменьшения педагогической нагрузки

Вторую группу составили показатели дополнительной нагрузки:

- Классное руководство
- Ответственные за кабинеты
- Руководители методических объединений
- Организация конкурсов
- Работа по всеобучу
- Наличие сертификата пользователя информационных технологий
- Наставничество (ведение практики)
- Выполнение поручение не входящих в должностные обязанности
- Ответственные за направления в работе
- Факультативы
- Платные кружки

Данная группа показателей позволяет определить охват видов деятельности каждым сотрудником. Кроме количественного показателя предоставленная информация позволяет наметить пути ротации сотрудников, поиск мотивационных путей вовлечения сотрудников к различным видам деятельности и возможность совершенствования системы надбавок.

В третью группу вошли показатели результативности по направлениям:

- Победы в олимпиадах (за последние три года)
- Результативность НПК
- Результативность в творческих конкурсах
- Спортивные достижения

Данные показатели дают информацию для анализа системы работы с одаренными учащимися.

Четвертую группу составили показатели дополнительной воспитательной работы:

- Активность посещения внеклассных (внешкольных) мероприятия.
- Пополнение материально-технической базы.

Кроме этого следует отметить, что необходимо в отдельную группу выделить показатели, не вошедшие в основную систему оценки в связи с отсутствием достижений по данным направлениям.

- Наличие публикаций
- Наличие авторских методик
- Педагоги, имеющие премии и гранты Мингорисполкома

Педагоги, победители конкурсов профессионального мастерства
Участие в интеллектуальных конкурсах по учебным предметам
Участие в инновационной деятельности.

Данная информация позволяет строить стратегические планы развития.

Следует отметить, что предложенная система не носит публичный характер, обсуждение ее результатов должно происходить только с участием непосредственных руководителей. В целом предлагаемая система оценки работы персонала позволит определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки, провести диагностику персонала, выявить проблемные направления, определить ценность сотрудников, обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами исследуемой организации и процессом внедрения изменений.

При анализе результатов проведенной оценки можно отметить ключевые характеристики и выводы:

1. Предложенные показатели оценки работы понятны, конкретны, объективны, соответствуют стратегическому развитию учреждения и основаны на критериях оценки работы учреждения в целом;

2. Возможность оценки личного вклада каждого сотрудника. Такая оценка особенно важна при смене руководства, при комплектовании нагрузки, при распределении стимулирующих выплат;

3. Данная система дает возможность оперативного решения вопросов. Например, при предъявлении сотрудниками повышенных требований к оценке их работы, при назначении ответственных за различные дополнительные направления в работе, при привлечении сотрудников к работе, которая напрямую не входит в их должностные обязанности и т. д.;

4. Возможность определения направлений, по которым необходимо проводить дополнительные исследования. Например, более глубокого изучения системы работы с одаренными учащимися, системы курсовой подготовки;

5. Результаты предложенной классификации важны при определении кадровой политики, дают информацию для принятия решений по увольнению, рокировке, планированию карьерного роста, в том числе включение в кадровый резерв сотрудников;

6. Система оценки дает возможность совершенствования системы премирования. Например, за результативность выполнения показателей работы, которые носят постоянный характер, важны для учреждения необходимо устанавливать постоянные надбавки. Кроме этого за достижения в разовых показателях, которые наиболее активно влияют на рейтинг учреждения необходимо устанавливать повышенный процент премии;

7. Ранжирование по предложенной системе показало явную перегруженность некоторых учителей. Поэтому в дальнейшем необходимо перераспределить нагрузку таких сотрудников, оставляя им наиболее важные и приоритетные направления;

8. Система оценки показала загруженность классных руководителей воспитательной работой, которая может быть легко выполнена наименее задействованными сотрудниками;

9. Отдельно следует отметить отсутствие результативности по пятой группе показателей. Объективно высоким показателям по данным направлениям не препятствует отсутствие соответствующей квалификации сотрудников. В первую очередь необходим поиск мотивационных рычагов воздействия, высвобождение наиболее опытных педагогов от тех работ, которые могут выполнить другие работники и определение данных направлений как приоритетных в работе учреждения.

Для более адекватной оценки результативности труда данная система оценки нуждается в ежегодной корректировке с учетом изменений законодательства в сфере образования.

В современных условиях оценка работы персонала является одним из основных факторов, определяющих дальнейшее развитие организации, поэтому важно определить перспективы развития и совершенствования системы оценки работы персонала, определить направления повышения эффективности труда персонала в ГУО «Средняя школа № 168 г. Минска»:

1. В существенном дополнении нуждается система аттестации. Аттестация работников образования основана на Положении об аттестации педагогических работников, утвержденном постановлением Министерства образования в 2012 г. В нем нет детального описания проведения процедуры аттестации, не раскрыта суть и сущность основных понятий. Поэтому система аттестации нуждается в разработке внутреннего положения, не противоречащего законодательству Республики Беларусь, в котором бы нашли отражения следующие вопросы:

- выбор методов и типовых форм оценки сотрудников и самой процедуры оценки;
- подготовка внутренних инструкций для проводящих аттестацию, которые снизят субъективность взглядов при проведении аттестации;
- разработка процедуры аттестации, определение направлений работы, подлежащих изучению;
- подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для аттестации;
- разработка программы аттестации.

2. Предложенная система оценки позволяет выявить общие проблемы в развитии персонала и дает информацию для составления программы стратегического развития как каждого сотрудника в отдельности, так и учреждения в целом.

3. Для успешного конкурентоспособного существования на рынке образовательных услуг учреждению необходимо использовать современные нетрадиционные методы анализа мотивационных предпочтений сотрудников, изучения их личностных, коммуникативных, деловых качеств.

Например, для изучения мотивации и как следствие достижение эффективности и конкурентоспособности организации, снижение текучести персонала, развитие и улучшение управляемости персонала можно использовать тест «Мотивационный профиль», разработанный Ричи Ш., Мартин П. [9] и методику управления по целям.

4. По итогам диагностики потребностей, доминирующих мотивов в работе, определения целей и финансовых возможностей системы стимулирования

необходимо вести работу по совершенствованию системы мотивации персонала, поиск видов стимулирования, значимых для каждого сотрудника. Это могут быть материальные (денежные и не денежные), нематериальные, социальные и психологические стимулы. Например, организация питания сотрудников, оплата медицинского обслуживания, компенсационные выплаты, надбавки за активность в самообразовании, установка гибкого графика работы, общественное признание, повышение престижа профессии и т. д.

5. Современная практика показывает, что результаты работы любой компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных успехов. Взаимодействие между сотрудниками, являясь ключевым фактором эффективности организации, выпадает из традиционной системы управления. Поэтому необходимо провести работу по разработке мероприятий по созданию и укреплению командной работы (организацию работ творческих групп, проектной деятельности, проведение мероприятий с использованием интерактивных методик, поддержка имиджа работника образования)

6. Процесс оценки персонала, направленный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Именно традиционная оценка персонала направлена на прошлое, в то время как при современном подходе оценка персонала, направленная на развитие, призвана помочь сотрудникам понять направление развития компании, ее цели и как их достигнуть. Тем более неправильно бы было рассматривать оценку как основу для сокращения штатов. Если сотрудник рассматривается как «человеческий капитал», то было бы неправильно «списывать» те средства, которые организация уже вложила в него. Нужно думать о способах повышения отдачи на вложенный (созданный) в организации человеческий капитал. Современные технологии оценки и аттестации персонала – это прежде всего способы повышения отдачи от этого капитала, поиск путей наилучшим образом распорядиться этими корпоративными ресурсами.

7. Как правило, работа оценивается по полученному результату. Но нецелесообразно основываться только на результатах работы. Нужно оценить вклад каждого сотрудника в достижение поставленных целей, то есть определить, каким образом он решает поставленную задачу. Необходимо оценить подход к выполнению работы, уровень владения определенными навыками. В теории управления человеческими ресурсами для определения таких навыков и используется термин «компетенция». Говоря более точно, компетенция – это модель рабочего поведения, подход, знания и навыки, которые необходимы для выполнения работы на приемлемом или высоком уровне и для успешного достижения целей на оцениваемый период.

8. Система образования нуждается в разработке системы оценки работы управленческих кадров. Недостаточный уровень развития необходимых знаний и навыков у руководителей и специалистов, при проведении оценки персонала, является одной из наиболее серьезных причин того, что те задачи, которые, собственно, и должны решаться при оценке, не решаются в исследуемой организации. Руководящие работники должны знать трудовое законодательство,

методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом и учета личного состава; основы социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом, овладеть современными методами оценки персонала, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом; регламентации функций структурных подразделений и работников, социальными технологиями управления.

Кроме этого необходимо активно вовлекать руководителей учреждения в разработку системы оценки работы персонала. В этом случае директор и его заместители выступают в роли экспертов, оценивая предлагаемые подходы к определению эффективности работы, принимают участие в разработке методов оценки рабочих показателей разных категорий работников. Личное участие руководителей в проектировании и разработке системы оценки повышает их вовлеченность, причастность целям и задачам, решаемым в ходе оценки работы подчиненных, и личную заинтересованность в успешном внедрении и функционировании системы.

Таким образом, актуальность данной работы заключается в том, что в условиях совершенствования эффективности менеджмента повышается значение оценки персонала для принятия решений о служебных перемещениях, сокращении неэффективных сотрудников, повышении квалификации и переобучении персонала. Оценка персонала обеспечивает систему управления персоналом информацией о качестве персонала с точки зрения его соответствия стратегии организации.

Литература

1. **Банько, Н. А.** Управление персоналом : учебное пособие / Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин. – Волгоград : ВолГГТУ, 2006. – 96 с.
2. **Борисова, Е.** Оценка и аттестация персонала // Служба кадров, 2003 г., № 11, с. 84–87.
3. **Еремина, И. Н.** Основы управления персоналом учебный курс (электронный учебно-методический комплекс) / И. Н. Еремина, Л. П. Дударева, В. Ю. Корнюшин.
4. **Кибанов, А.Я.** Стратегическое управление персоналом : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 142 с.
5. **Магура, М.И.** Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 176 с.
6. **Петрова, Ю. А.** 10 критериев оценки персонала / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 157 с.
7. **Скоок, Г. Б.** Как проанализировать собственную педагогическую деятельность : учебное пособие для преподавателей / отв. редактор Ю. Н. Кудрявцев. – М. : Педагогическое общество России, 2001. – 102 с.
8. **Управление персоналом организации.** Практикум : учебное пособие / под. ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М. 2004. – 626 с.
9. **Шекшня, С. В.** Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – 368 с.
10. **Шнайдер, Б.** Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер, Н. Шмитт / пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной и М. Б. Курбатовой. – СПб. : Экономическая школа, 2004. – 560 с.
11. www.slovari.yandex.ru. – Online-словарь терминов.

12. <http://www.elitarium.ru> – А.П. Исаев. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала.

13. www.Grandars.ru. – Сущность и этапы оценки персонала

14. <http://www.otiss.ru/txts> - И. Симонова, И. Еремина, Л. Дудаева. Оценка персонала: объективные и субъективные факторы.

СИСТЕМНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТРУКТУРАХ ГОСУДАРСТВА

Остапенко Анатолий Владимирович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В предложенной работе используется основной закон иерархического пространства-времени. Этот закон содержит следующее утверждение: все страты возникают из нижней страты путем умножения и объединения, создания более высшей страты и ее изменения посредством активности высшей страты. Это есть основной закон иерархической математики – АЭД теории [1].

Механизм управления (энергия) реализуется средствами основных направлений кибернетики. Это проектирование, контроль и обучение – стадии процесса управления. Стадия проектирования есть акт объединения, а стадия обучения есть акт умножения (процесс контроля связывает обе эти стадии). С этой точки зрения иерархическая математика это теория управления. Благодаря этому, процесс обучения требует своего точного определения, который принимает во внимание свою связь со всем математическим статусом.

Статус Λ^λ имеет два своих главных символических образа ${}^x\alpha^\lambda$ и ${}^+\alpha^\lambda$, которые отвечают на акты умножения (обучения) и объединения (проектирования) Λ^λ . АЭД-страта есть: $\square\square$ уровень (время), $\square\square$ статус (закон, связь), $\square\square$ действие (процесс), $\square\square$ единица (состояние) $\square\square$ конструкция (содержание), $\square\square$ новый уровень (растущее время), $\square\square$ – управление (координатор). Статус АЭД с текущим уровнем \square описывается посредством своего символического образа ${}^x\alpha^\lambda$ следующим образом:

$$\Lambda^\lambda \xleftrightarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{matrix} \beta^\gamma \\ \omega \Lambda_\sigma^\lambda \end{matrix} \right\} \xrightarrow[\rho]{\Lambda^\lambda} \beta, \quad \Lambda^\lambda \xleftrightarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{matrix} \beta^\gamma \\ \omega \Lambda_\sigma^\lambda \end{matrix} \right\} \xrightarrow[\rho]{\Lambda^\lambda} \beta$$

$$\Gamma^\lambda \xleftrightarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{matrix} \beta^\gamma \\ \omega \Gamma_\sigma^\lambda \end{matrix} \right\} \xrightarrow[\rho]{\Gamma^\lambda} \beta, \quad \mathbf{P}^\lambda \xleftrightarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{matrix} \beta^\gamma \\ \omega \mathbf{P}_\sigma^\lambda \end{matrix} \right\} \xrightarrow[\rho]{\mathbf{P}^\lambda} \beta$$

$$\begin{array}{cc}
 \Omega^\lambda \xleftarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{array}{c} \beta^\gamma \\ \omega \Omega_\sigma^\lambda \end{array} \right\} \xrightarrow[\rho]{\Omega^\lambda} \beta & , \quad \Sigma^\lambda \xleftarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{array}{c} \beta^\gamma \\ \omega \Sigma_\sigma^\lambda \end{array} \right\} \xrightarrow[\rho]{\Sigma^\lambda} \beta \\
 \\
 B^\lambda \xleftarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{array}{c} \beta^\gamma \\ \omega B_\sigma^\lambda \end{array} \right\} \xrightarrow[\rho]{B^\lambda} \beta & , \quad A^\beta \xleftarrow[\rho]{\gamma} \left\{ \begin{array}{c} ?^\gamma \\ \omega A_\sigma^\beta \end{array} \right\} \xrightarrow[\rho]{A^\beta} ?
 \end{array}$$

Работа содержит:

- системное определение государства и его кибернетических сетей с развёртыванием основного направления – системы инноваций в образовательной деятельности;

- определение образовательной структуры с учетом ее инновационных нововведений в границах государства, сопричастности к кругам власти и связей с окружающим миром.

Результаты основаны на теории и практических приложениях иерархических многоуровневых систем, которая позволяет учесть и связать все уровни необходимые в управлении образовательной системой:

- собственное устройство объекта (системы более низких уровней, включенные в его состав, с учетом их связей);

- определение системы как изменяющейся единицы с учетом динамики окружающего мира (в пространстве систем ее собственного уровня);

- определение управления объектом (системы более высокого уровня, которая управляет движением, изменением состояний объектов и изменением взаимодействий всех систем его уровней);

- определение цели объекта.

Взаимодействие перечисленных уровней и включение систем более высокого уровня позволяет адаптировать инновации к образовательным системам. А благодаря согласованности теории иерархических систем с известными теориями математики, кибернетики с вычислительной техникой возникает возможность качественного улучшения инновационных технологий в стандартизации и образовательных структурах государства.

Рис. 1 – представление системного имиджа (образа) государства в иерархических координатах. Такой имидж содержит выражения всех известных уровней государства, его природы (физических, химических и биологических страт), населения, производства (собственно производства) и средства его организации (транспорта, торговли) и творчества, в том числе инновационных институтов (наука и конструирование). Все части предложенного выражения

связаны как иерархические системы и карта этих выражений соответствует архитектуре соответствующих сетей управления государством, в том числе институтам образования и координации инновационных процессов. Их развернутое значение строится тем же методом.

Полученные результаты использовались в научно-практических проектах Евросоюза, обсуждены в научных кругах.

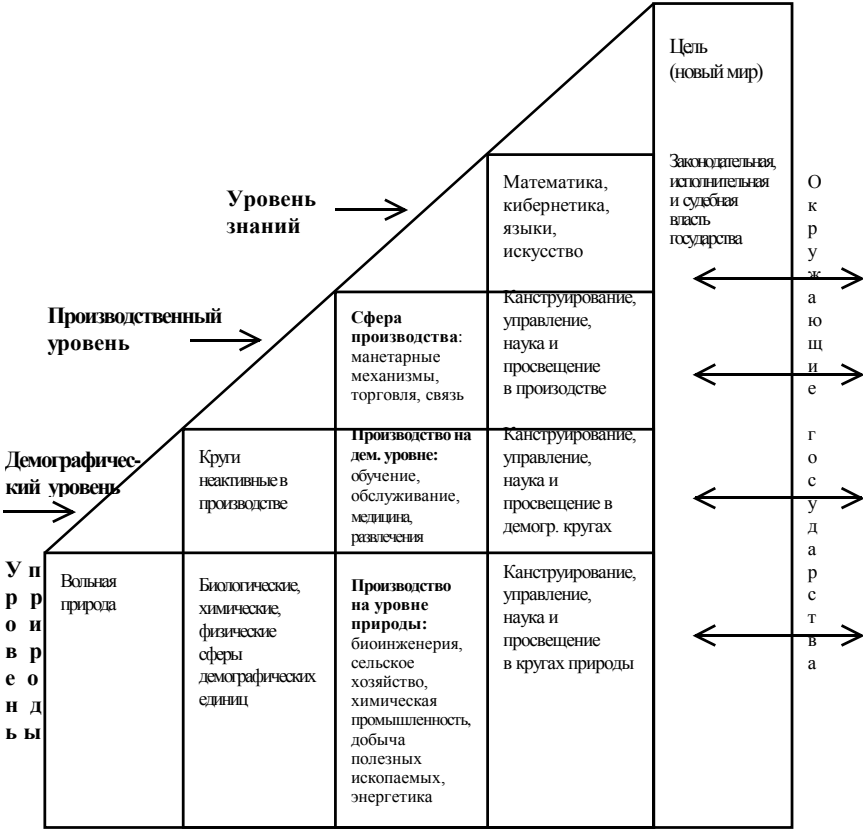


Рис. 1. Ключевой статус государства

Литература

1. Novicova, S. I. et al. State Design: New Way in Exact Sciences // Proceeding of IFAC Conferences on Samplemantary Way for Improving International Stability, SWIIS'95, September.

CITIZENS' INNOVATION RECEPTIVITY AS A FACTOR OF LABOR EFFECTIVENESS

Hanna Petrachenka

Belarusian State University

Innovation activity being one of the objectives of the theory of economics is associated with the transformations taking place in the social environment as at a platform for the evolution of economic processes that affect the originality of the communication dynamics including the regional mass media communication. Regional print media are a regular source of socio-economic information diffusion, the recipient of which is mass audience represented principally by the inhabitants of the territory of the media distribution. Thus the regional media actively participate in constructing public opinion while spreading innovation-sensed socio-economic information. Content specification and functioning of the regional periodicals is based primarily on two markers: *the mass audience demand* (requests for information which are based on demographic, socio-cultural, natural, geographical features of the region, as well as economic, scientific, technical, regulatory elements of an administrative unit), *a method of interaction between state authorities and the region as a political and economic form* (performance of government policies and programs driving the economic activity of enterprises and organizations, building and supporting the social climate at the regional level).

An important factor that influences on labor effectiveness is the process innovation activity implementation, which is carried by personnel of the enterprises – the citizens of the Republic of Belarus, urban residents, who are representatives of a certain region readership. K. Davis divides the obstacles that impede the innovation development in enterprises at economic, personal and social:

- *economic* – the fear of unemployment, the loss of part of the earnings, declining social status, intensification of labor, the progressive reduction of payment;
- *social* – unwillingness to adapt to the new socio-psychological climate in the team after innovation implantation, discontent of personal weakness and insignificance of personal involvement during implementation of innovations; confidence that any innovations benefit the organization rather than the employees;
- *personal* – the perception of modern methods of criticism as a personal grudge, fear that the acquired human's skills will be unnecessary, infringed professional pride, decrease of self-importance, unwillingness to learn, fear of uncertainty due to lack of understanding of nature and effect of innovations [8].

Consequently, it is not enough to make the financial incentives to work, possess professional skills to develop, implement and maintain technical and technological know-how, high level of education. Innovation tasks implementers should have the motivation for such an activity, which is a part of the innovation thinking, that can be achieved by increasing the prestige of science and innovation [3]. The content of Brest region media has a relatively low index of cultivation in the prestige of science and innovation, while funding of this sector in recent years has increased significantly,

which is a reason for journalists to create news items as well as the basis for the search of related information events and numerous performances. According to the statistics, a lot is being done in the innovation field by state, what is an information stimulus for mass media communication: expenditures on research and development increased in Brest region from 2.824 m BLR to 10.998 m BLR (3.9 times) for the period from 2003 to 2008; and the volume of innovation products and services increased from 64.319 m BLR in 2003 to 553.426 m BLR in 2008 (almost 8.6 times), which is 6.72% of the volume of products shipped (8,240,297 m BLR). The status of «technopark» was assigned (June 2008) to Brest Oblast Communal Unitary Enterprise «Implementation center of scientific and technical developments» in order to develop innovation infrastructure in the Brest region. By increasing the cost of innovation in 2002-2005 with 910.5 to 2.3621 tn BLR (almost 2.6 times) the volume of innovative products rose from 1733.1 to 7.0036 tn BLR (more than 4 times). Having an arsenal of databases on innovation (statistical yearbooks, reports of local executive bodies, etc.), regional mass media need to develop a set of mechanisms for constructing innovation friendly thinking patterns among citizens; complex of measures for the timely flexible response to changes in government programs and preferences of the audience. The main purpose of mass media communication at the innovation field is concentrated on developing a strategy of penetration of understanding the need of including innovations in human life. The social side of innovation development begins to be actual in modern theoretical discussions in the field of economics. Nowadays while discussing the factors of production on the basis of the «resource» approach in determining factors of influence (fixed and working productive capital, labor, information, energy and technological resources) it is a clear trend to use the «strategic» approach also where a range of factors affecting the production capacity includes social forms. N. Glushkov and V. Matsukevich emphasis on the intellectual, information and innovation components as a reserve for increasing the efficiency of resource use [1, p. 66].

Innovation activity is dependent much from advertisement. Innovation-sensed advertising at mass media communication is, on the one hand, a manifestation of social and economic processes in modern society, but, on the other hand continues to be a financial and strategic necessity of editions. Advertising is an active component of the Brest regional mass media content including innovation-oriented articles (advertising of innovation products, services, companies). In essence, a promotional article has the same feature set as the standard journalistic work: adapted for the target audience content, traditional for the edition layout and design, presence of basic structural elements of journalistic work (title, subtitle, pictures, signed by the author). According to the Belarusian law, such an article must distinguish graphically with a special sign warning the reader that this text is being published as an advertisement [4]. In general, advertising items about innovations placed in periodicals in the Brest region keep professional trends inherent not only to journalism, but also to related fields – branches of advertising and public relations. Professor L. Fedotova, while exploring climate in the Russian advertising market, notes that changes are inevitable in this environment, the trend manifests itself in different countries for a long time and it is associated primarily with the substantive change of advertising as a message. The process started in the global advertising community because the share of technologically sophisticated

products was increased. L. Fedotova points to the need of finding new ways to demonstrate innovation information to the news consumer since «the world is tired of advertising as avalanches suggestive promises», although these messages are appreciated by people mostly for the informative component of updates to market their goods and consumer properties [6, pp. 6–7]. Hence the relationship between the media and advertising are interdependent. Advertising messages are a part of information and emotional content of the contemporary media, and budgets that advertisers spend on media, constitute their revenue. However, «advertising is so incorporated into the media, dependent on media that talk about *mediatization* as a factor in the transformation of advertising can be carried out in a key of transformation of media themselves under the influence of *mediatization*, which is subordinated by its own logic» [2, p. 9]. Active influence on institutional changes in the media and advertising has the changing nature at mass media communication perceptions of the recipient and information product, where a relatively passive consumer of media content turns into an active player of communication. An interactive function of mass media and the Internet possibilities give the reader of a regional edition to sift information, generate content-list of priority topics, if necessary to distribute their own information product. A new social role of the mass audience which was developed in response to trends in the field of media and advertising refutes the thesis of media power at the reader in the selection of information sources and articles to read that is wholly owned by the consumer of information at present. As a reaction, and a way to hold the position of the attractiveness and relevance of promotional product, in the mass media communication in relation to such materials is being formed «branding content that is based on what people think of themselves, and that is «woven» into the daily life of man» [2, p. 15]. A typical example of a successful «people's» advertising campaign in the media is an intensive advertising campaign «Tell Sid» in the UK in 1986, the aim of which was to involve in the process of «British Gas» privatization shares as many people as possible. The company has become one of the most successful marketing campaigns over the last 20 years: its result gave «British Gas» about 4.5 million customers [9]. The competition of media product with the information product made by the consumer of mass media communication, raises the question of the development of new methods of representation of information as a unique vocational benefit of centralized media [5]. New methods of promoting innovation underlie change in the image of public thinking [7].

Focus on innovation content information flows in a regional media affects the geopolitical features of the region. So, the villagers have traditionally favor of newspapers, radio, television, when urban residents use a computer or a phone connected to the Internet as a source of information. Priorities of different social groups within the readership of one edition may vary and possibly be considered when developing strategies of filling regional newspaper innovation content. According to the expert interview with the editor-in-chief of the regional social-political newspaper «Narodnaya Trybuna» Galina Masina, their edition has the greatest popularity of subscribers in Kobrin and Drogichin areas (at the end of the subscription company, 2012). Hence, the «regional» factor can be considered when developing a list of businesses, technical and technological, marketing and other topics: it is logical to include as many innovatively active «heroes» from these areas as possible in order to implement

national innovation strategies (JSC «Kobrin Butter and Cheese Factory», JSC «Drogychin Feed Mill»).

Ideologues have to consider that the lack of a clear regulatory system through innovation mass media communication makes the probability of spontaneous diffusion of strategic importance to the construction of an innovation-oriented economy of media content in regional periodicals. Diffusion of innovation theory and practice in the media contributes to the integration of the communication process in the national innovation process. Local media are fixing stages of planning, implementing and regulating innovation development at the regional level, they are a consequent unique method of formation of innovative behaviors of citizens through the creation of an appropriate image of the region. This means a high level of education, technological preparation of production, a new intellectual level of general culture of personality. In this context, the communication process acts as an innovation; as a fundamentally new component of implementation of the regional strategy of innovation development since it is in close relationship with the state strategy.

Reference

1. **Билевич, А. В., Билевич, О. И.** Задачи системы образования взрослых на инновационно-информационном этапе развития экономики / Перспективы инновационного развития Республики Беларусь, сб. науч. статей Междунар. науч. конф. Брест, 23 октября 2009 г. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: А. М. Омелянюк (отв. ред.) [и др.]. – Брест : Изд-во БрГТУ, 2009. – 220 с. – С. 63–66.
2. **Коломиец, В.** Медиатизация рекламы / В. Коломиец // Российский рекламный ежегодник-2009. – М., 2010. – С. 8–18.
3. **Комарова, Ж.** Роль СМИ в инноватике / Ж. Комарова // [Электронный ресурс]. – 2006. – URL: http://iee.org.ua/files/alushta/78-komarova-rol_smi_v_innov.pdf.
4. **О рекламе** : Закон Респ. Беларусь, 3 января 2013 г. № 15-3 : внесены изменения и дополнения, вступившие в силу 10 июля 2013 г. и 10 января 2014 г. // Нац. прав. интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2006. – Режим доступа: <http://pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=h10700225&p2=%7BNRPA%7D>. – Дата доступа: 18.01.2014.
5. **Петроченко, А. Г.**

МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Петруцкая Екатерина Александровна

Минский городской институт развития образования

Развитие корпоративной культуры учреждений общего среднего образования предполагает анализ ее механизма. Под «механизмом» мы понимаем систему, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности, или последовательность состояний, процессов, определяющих собою какое-нибудь действие или явление [4]. Такими механизмами, по нашему мнению, выступают методы и средства управления, методические средства, способы организации субъектов.

Управление является обязательным компонентом деятельности по развитию корпоративной культуры и носит комплексный характер. Такой характер управления предполагает использование методов адекватных сложившейся ситуации, способных привести к достижению поставленных целей. На основе имеющейся классификации [5] мы выделили методы, применимые для управления развитием корпоративной культуры учреждений общего среднего образования. К ним мы относим социальные, экономические, психологические, организационно-административные и методы самоуправления. Социальные методы позволяют нормировать, регулировать деятельность субъектов (заключение договоров, обязательств), стимулировать сотрудников, которые обеспечивают регулирующую функцию корпоративной культуры. Психологические методы представляют собой способы воздействия на личность и способны повышать ее удовлетворенность деятельностью. Они направлены на выполнение в корпоративной культуре функций безопасности и фасилитации. Экономические методы направлены на оптимальное использование ресурсов для достижения поставленной цели с учетом экономических законов (например, материального стимулирования сотрудников). Организационно-административные основаны на признании дисциплины и ответственности (методы планирования, координации и контроля), выражаются в оперативном вмешательстве в деятельность субъектов с целью ее упорядочения. Методы самоуправления позволяют использовать творческий потенциал субъектов управления и являются методами децентрализации управления. Они помогают реализовывать функцию развития корпоративной культуры учреждений общего среднего образования. Как показало наше исследование, приоритет в управлении развитием корпоративной культуры отдается социальным, экономическим, психологическим и методам самоуправления. Актуальным является использование и других методов, которые относятся к управленческой компетентности: методов анализа внешней среды, анализа социального заказа, методов принятия управленческих решений, организации командной работы, способов подбора кадров.

Одним из важнейших механизмов развития корпоративной культуры выступает перевод образовательного учреждения в состояние обучающейся организации. Работы М. Дейла, Н. Диксона, М. Педлера, П. Сенге помогают сформули-

ровать основные идеи «обучающейся организации» применительно к системе общего среднего образования. М. Педлер считает, что обучающаяся организация – это организация, которая способствует обучению всех своих членов и находится в процессе постоянного самопреобразования (трансформации) [7]. П. Сенге фокусируется на непрерывном обучении как условии достижения стратегических целей и реализации назначения организации. Обучающейся называется организация, где в сотрудниках воспитывается потребность в непрерывном образовании как факторе позитивного преобразования способностей порождать все более высокие результаты, формировать новые емкие паттерны мышления, поддерживать доброжелательные партнерские отношения и, таким образом, «постоянно развивать в себе способность творить свое будущее и будущее своей организации». Он выделяет пять технологий, позволяющих создать обучающуюся организацию, главной из которых является изменение мировоззрения обучающихся от ощущения себя как реципиента (опрашиваемого) к ощущению себя как активного участника происходящего. Остальные технологии предусматривают совершенствование личного мастерства, изменение моделей сознания. Построения общей стратегии и участие в обучении в командах [8].

В концепции организационного развития (Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Доннелли и др.) [3] также выдвигаются идеи обучающейся организации. При этом отличительными признаками обучающих программ корпоративного развития являются: гуманистические ценности работников, стремящихся к профессиональному и личностному росту. Обучение на опыте разрешения проблем, оказание помощи в процессе обучения, выбор наиболее действенного варианта развития, максимально адекватного данной ситуации, участие специалистов, которые содействуют изменениям и стимулируют обучение.

Четкое структурирование и создание так называемой особой образовательной среды позволяет учреждениям общего среднего образования самостоятельно устанавливать проблемы своего функционирования и оперативно реагировать на изменения, происходящие в окружающей их среде, начиная с микрорайона и заканчивая уровнем республики.

Структурирование характеристик обучающейся организации, представленных в работах указанных и других авторов, позволяют представить профиль такой организации в совокупности следующих признаков:

- понимание коллективом необходимости изменений и стремление к их проведению;
- коллективное видение будущего, четкое представление целей, которые понимаются и разделяются всеми сотрудниками;
- приверженность руководителей всех уровней концепции обучающейся организации, умелое использование ими различных стратегий и возможностей для обучения сотрудников, мотивации обучения через систему вознаграждений за освоение новых умений, предоставление дополнительного рабочего времени на обучение, оказание всесторонней моральной поддержки;
- изменение сотрудников на личностном, профессиональном, коммуникативном уровне в контексте становления новой корпоративной культуры, формирование потребности в развитии и самообразовании через прогрессивно изменяющуюся культуру;

- взаимодействие и взаимообмен между членами первичных коллективов, сотрудниками разных структурных подразделений;
- интеграция индивидуального опыта и знаний в коллективное, рождающее общее видение будущего;
- реализация актуальных знаний и опыта через интерактивное обучение и консультирование;
- детерминация коллективных форм обучения через реализацию программ, построенных по принципу «двойной петли», то есть обеспечивающих личностное развитие, поддерживающих деятельность коллектива на уровне функционирования и одновременно реализующих потенциально необходимые в будущем знания в связи с прогнозируемыми изменениями;
- культивирование традиции подвергать сомнению устоявшиеся консервативные способы работы, открытость инновациям, поддающимся реализации;
- постоянный, открытый и паритетный диалог между руководителями и сотрудниками, между коллективами структурных подразделений, в процессе которого они обмениваются информацией, идеями, обратной связью о состоянии дел по основным направлениям деятельности;
- в организации культивируется и поддерживается доверие и взаимопонимание, психологически комфортный климат [1; 2; 6; 8].

Таким образом, применительно к учреждениям общего среднего образования понятие «обучающаяся организация» формулируется нами как комплексная характеристика образовательного учреждения в основе которой лежит процесс позитивных качественно-количественных изменений профессионально-личностного совершенствования коллективного субъекта посредством освоения актуальных научных знаний и опыта.

Основными характеристиками корпоративной культуры будут:

1. Системное мышление, позволяющее всем членам педагогического коллектива действовать максимально результативно ради достижения общего результата.
2. Педагогическое мастерство, предполагающее высокий уровень знаний своего предмета, квалификации и навыков.
3. Модели менталитета, то есть характеристики, лежащие в основе культуры и влияющие на восприятие и отношение к окружающей реальности.
4. Взаимообучение в процессе совместной деятельности с целью достижения высоких результатов и повышения ее эффективности.

Работа образовательных корпораций в таком направлении позволит не только приобретать знания, но и самим их создавать, так как развитие требует не столько использование старого, но и создание нового, здесь речь идет о генерации идей, которые позволят учреждению быть лидером на рынке образовательных услуг.

Таким образом, можно сформулировать следующие требования к развитию корпоративной культуры учреждений общего среднего образования:

- с помощью научно-методической деятельности формировать обучающуюся организацию;
- использовать обратную связь через рефлексию в научно-методической деятельности и оценку корпоративной культуры;

- составить содержание научно-методической деятельности через процесс формирования корпоративной культуры;
- активно привлекать членов педагогического коллектива к формированию элементов корпоративной культуры;
- использовать различные мотиваторы эффективной деятельности педагогов.

Литература

1. **Бакли, Р.** Теория и практика тенинга / Р. Бакли, Д. Кэйп. – СПб. : Питер, 2002. – 350 с.
2. **Бишоп, С.** Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тэйлор. – СПб. : Питер, 2002. – 382 с.
3. **Гибсон, Дж. Л.** Организация: поведение. Структура. Процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Х. Доннели. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 660 с.
4. **Ожегов, С. И.** Толковый словарь русского языка : 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : ООО «А Темп», 2006. – 944 с.
5. **Основы социального управления** : учебное пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. ; под ред. В. Н. Иванова. – М. : Высш. шк., 2001. – 271 с.
6. **Antony, P.** Managing Culture, Open University Press / P. Antony – Buckinghamy, 1994. – 318 p.
7. **Pedler, M.** The learning Company / M. Pedler. – Maidenhead, 1991. – 281 p.
8. **Senge, P. M.** The Fifth Disciplin / P. M. Senge. – London : Doybleday, 1990. – 323 p.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Писаренко Галина Владимировна

Международный университет «МИТСО»

Совершенствование образовательной системы все больше связывают с необходимостью управления качеством образовательных услуг, то есть качество стало не только востребованной категорией в экономике, но и значимой проблемой педагогической науки.

Систематический контроль знаний и умений студентов – одно из основных условий повышения качества обучения. Преподаватель в своей работе должен использовать не только общепринятые формы (самостоятельная и контрольная работы, устный опрос у доски, рефераты и т. д.) но и внедрять новые, адаптируя их для конкретного предмета или условий. Умелое владение преподавателем различными методами контроля знаний и умений способствует повышению заинтересованности студентов, обеспечивает активную работу каждого. Любой вид контроля для студентов должен быть обучающим [1].

С целью выявления наиболее эффективных видов контроля учебной деятельности студентов были составлены анкеты и, методом опроса преподавателей и студентов, проведено анкетирование. По результатам опроса получены данные, которые представлены в виде диаграмм.

Из диаграммы 1 видно, что наиболее предпочтительным видом контроля знаний для преподавателей является текущий (56,25%), второй по предпочтению – итоговый (25%), и менее предпочтительны входной и рубежный виды контроля.

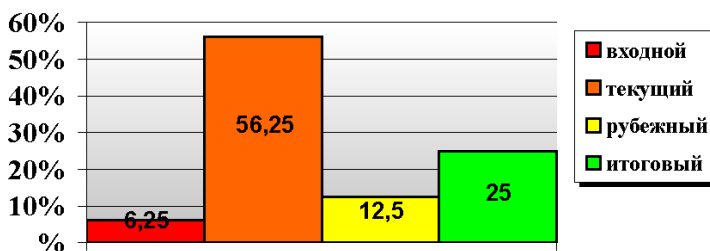


Рис. 1. Наиболее часто используемые преподавателями виды контроля учебной деятельности студентов

Достаточно часто расходятся в мнениях респонденты о необходимости входного контроля, который может проводиться в начале семестра. Преподавателю такой вид контроля позволяет определить уровень подготовленности группы для изучения нового предмета и установить межпредметные связи. Однако механизм реализации может быть затруднен, так как преподавателю необходимо изучить программы смежных курсов и разрабатывать контрольные задания с учетом их специфики. Эта проблема достаточно просто решается в том случае, если предметы объединяются в модули и существует единая система контроля в рамках каждого из модулей. В этом случае контрольные задания разрабатываются коллективом преподавателей и могут быть использованы для различных видов контроля по дисциплинам, входящим в один модуль. Это в свою очередь позволит избежать дублирования некоторых вопросов и как следствие, улучшить качество преподавания каждой из дисциплин.

При выявлении пользы текущего контроля для студентов, были получены следующие результаты: Мнения преподавателей: дисциплинирует студента – 20%, систематизирует знания – 60%, позволяет оценить педагогический уровень преподавателей – 20%. Мнения студентов: систематизирует знания – 70%, дисциплинирует студента – 17%, никакой пользы – 13%.

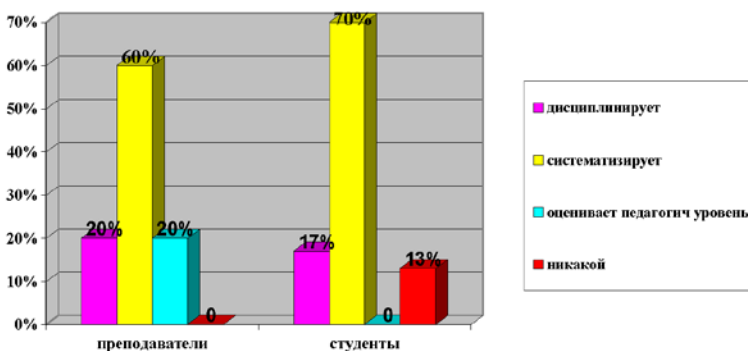


Рис. 2. Определение пользы текущего контроля

Рис.

В результате анкетного опроса было выявлено, что наиболее эффективным методом контроля, по мнению преподавателей, является только грамотное сочетание устного и письменного контроля – 70%. А опрос студентов показал, что для них наиболее эффективным методом контроля является письменный опрос – 50% опрошенных.

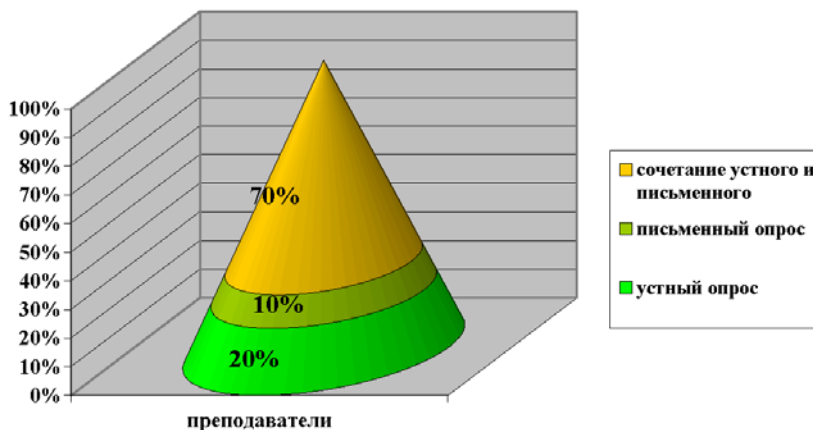


Рис. 3. Наиболее эффективные методы контроля по мнению преподавателей

По данной позиции мнения преподавателей и студентов не совпадают, что объясняется многими объективными и субъективными факторами.

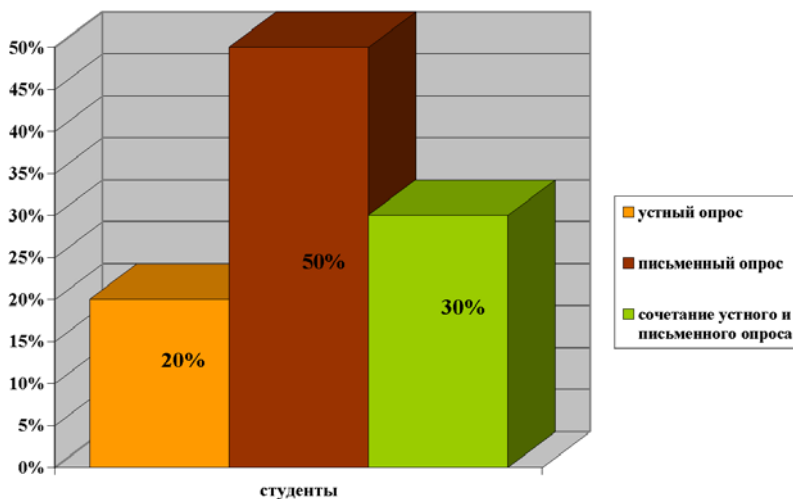


Рис. 4. Наиболее эффективные методы контроля по мнению студентов

С помощью анкетного опроса были выявлены преимущества и недостатки тестового контроля. Преподаватели считают, что единственным преимуществом тестового контроля является экономия времени – 100% опрошенных. Недостатками, по мнению преподавателей, являются, элемент случайности – 40% опрошенных, не обоснованность ответов – 60%.

По мнению студентов, наибольшим преимуществом тестового контроля является то, что даны варианты ответов. Так посчитало 90% опрошенных студентов, и 10% считают, что преимущество в экономии времени. Недостатками же для студентов являются: элемент случайности – 40%, необъективность оценки знания – 30%, некорректность поставленных вопросов – 20% и нет недостатков – 10%.

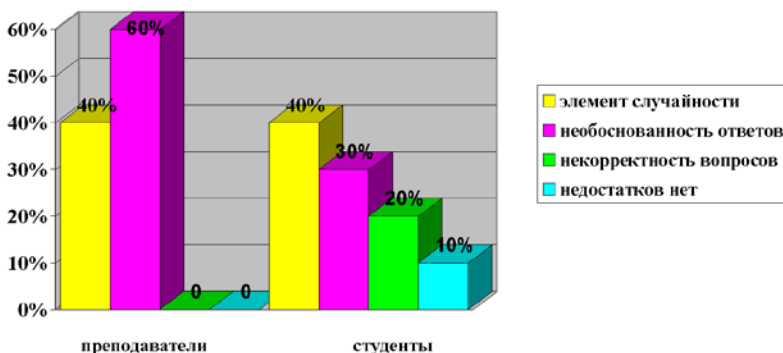


Рис. 5. Недостатки тестового контроля

На вопрос анкеты о наиболее эффективных формах итогового контроля, были получены следующие ответы. 53,9% преподавателей считают, что наиболее эффективной формой итогового контроля является экзамен, 30,8% – зачет и 15,4% считают, что коллоквиум. По мнению студентов, наиболее эффективная форма контроля это коллоквиум. Так считают 70% опрошенных, на втором месте стоит экзамен, и на третьем – зачет.

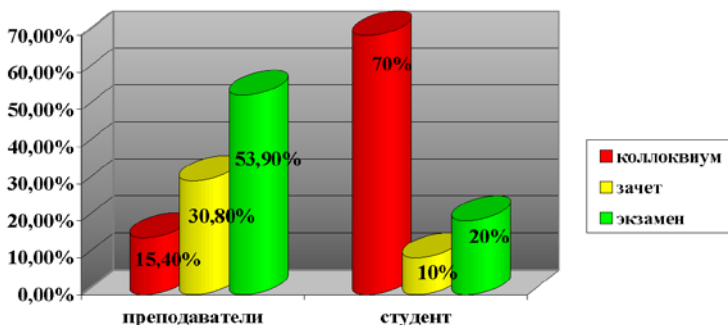


Рис. 6. Наиболее эффективные формы контроля учебной деятельности

Различия к оценке данных форм контроля очевидны и объясняются в первую очередь относительной простотой подготовки к коллоквиуму для студента и большим объемом работы для преподавателя.

Изменение образования в соответствии с современными запросами общества должно сопровождаться изменением стратегии обучения, и, соответственно, способов оценки достижений студентов. Другими словами, сегодня необходимо создать благоприятные условия для проявления и стимулирования личностного потенциала всех участников образовательного взаимодействия.

Обучение может быть результативным только тогда, когда учебная работа систематически и глубоко контролируется, когда сами студенты постоянно видят результат своей работы. При отсутствии такого контроля в процессе усвоения учебного материала студенты не знают подлинного уровня своих знаний, слабо представляют свои недоработки.

Недостатки традиционного семестрового контроля, который применяется сегодня в высшей школе, хорошо известны: он слабо стимулирует текущую работу «массового» студента, провоцирует многих надеяться на «авось», на «счастливый билетик». Напротив, добросовестных студентов на экзамене может ожидать неудача. Внутрисеместровая аттестация студентов зачастую носит формальный характер, не стимулируя работу студента. И, наконец, нельзя не отметить субъективизм. Каждый из экзаменаторов имеет свое суждение о знаниях отвечающего, свои методы и критерии оценки. Количество дополнительных вопросов и их сложность зависят от экзаменатора, что также оказывает влияние на общий результат.

Стремление к более гибкому и эффективному, стимулирующему студентов «количественному измерению» качества знаний студентов привело в некоторых вузах к введению параллельных систем оценок. К их числу относится рейтинговая система оценки знаний (PCOЗ). *Рейтинг* (от английского *rating* – уровень, разряд) – это индивидуальный числовой показатель. Рейтинговая оценка системы знаний предполагает систему накопления условных единиц (баллов) знаний в течение всего аттестуемого периода. В зависимости от количества баллов, полученных за каждый выполненный вид учебной деятельности, студент по завершении курса получает достаточно адекватную совокупную оценку. Такой подход позволяет в комплексе оценить прилежание студента, его учебную активность и уровень усвоения материала.

Рейтинговая система нацелена в первую очередь на повышение мотивации студентов к освоению образовательных программ путем более высокой дифференциации оценки их учебной работы.

Как показывает анализ многих исследований, рейтинговая система имеет целый ряд преимуществ. Главными из них являются следующие:

- стимулируется познавательная активность студентов, повышается ритмичность их работы;
- формируется ответственное отношение и своевременность выполнения заданий;
- возникает мотивация к выполнению заданий более высокого уровня;
- возникает заинтересованность во внеаудиторной работе;

- снижается количество немотивированных пропусков аудиторных занятий;
- появляется возможность выбора индивидуальной образовательной тактики для студентов с различными способностями, возможностями и потребностями;
- сводится до минимума субъективизм и непредсказуемость в оценке знаний студентов;
- устраняются экзаменационные стрессовые ситуации.

Преимущества рейтинговой системы хорошо осознаются и самими студентами. Абсолютное большинство студентов (85,2%) положительно относятся к рейтинговой системе оценки знаний, 10,7% выразили отрицательное отношение, 3,9% затруднились с ответом.

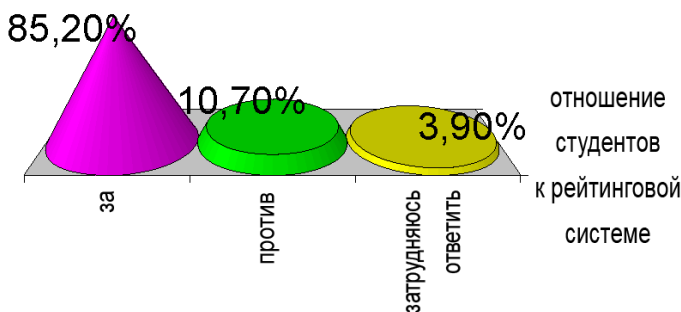


Рис. 7. Отношение студентов к рейтинговой системе контроля

Применение рейтинговой системы, по мнению опрошенных студентов, стимулирует работу в семестре (40,2%), позволяет более объективно оценивать знания (13,7%), создает заинтересованность в самостоятельной работе, участии во внеаудиторной работе (10,8%). Но, безусловно, при рейтинговой системе основным стимулом становится возможность быть освобожденными от семестрового экзамена (64,7%).

Одно из обязательных условий рейтинговой системы – это ее открытость. Максимальный рейтинговый балл (МРБ) доводится до студентов в начале семестра. Одновременно студенты знакомятся с «правилами игры»: реальным рейтинговым баллом, соответствующим каждой из положительных оценок, и минимальным количеством баллов, ниже которого оценка их деятельности становится неудовлетворительной. Преподаватель ведет учет реального рейтингового балла индивидуально и по окончании семестра выставляет итоговую оценку по совокупности проделанной студентом работы. При этом студенты получают возможность осуществлять самоконтроль, корректировать свою работу, становясь тем самым самым активным субъектом учебного процесса.

Рейтинговая система наиболее успешно реализуется на основе модульного построения учебного материала, определении образовательного стандарта по

данной теме, а также уровней возможных достижений. Проблемным вопросом в реализации рейтинговой системы оценки знаний остается шкала оценок. При формировании рейтинговой системы крайне важно методически точно оценить каждый вид учебной работы соответствующим числом баллов и установить рейтинг, соответствующий тому или иному уровню знаний.

Оценка по каждой дисциплине определяется по 100-балльной шкале как сумма баллов, набранных студентом в результате работы в семестре. При этом для определения рейтинга вводятся обязательные и дополнительные баллы. Обязательными баллами оценивается посещение лекционных занятий, работа на практических (семинарских) занятиях, выполнение контрольных работ, рефератов, предусмотренных учебным планом.

В величине семестрового рейтинга непосредственно учитываются достижения студента сверх учебного плана. Рейтинговая система позволяет студенту компенсировать часть «потерянных» баллов с помощью дополнительных баллов, которые назначаются, например, за участие в научно-исследовательской работе, выступление на конференции, участие во внеаудиторных мероприятиях и т. д. Эта система оставляет место и для преподавательского поощрения. Так, например, мною используется право дать студенту «надбавку» за отношение к учебе (отсутствие пропусков, активность на занятиях, участие во внеаудиторных мероприятиях) в пределах 5% максимального семестрового балла.

Рейтинговая система оценки знаний позволяет расширить диапазон качественных характеристик знаний даже внутри оценки за счет их интервальных ограничений, что позволяет, в конечном счете, определять в соответствии с индивидуальным рейтингом студента объем, уровень и метод педагогического воздействия. Она предусматривает поощрение студентов за систематическую работу в семестре обеспечением возможности получения семестровой оценки без сдачи экзаменов или зачетов.

Ведение рейтинговой системы связано с выполнением большого объема вычислений, что является, пожалуй, ее основным недостатком. Применение рейтинговой системы в рамках только одной (или нескольких) дисциплины не позволяет использовать ее потенциал в полном объеме. Однако перевод всех учебных дисциплин на «рейтинг» потребует пересмотра некоторых, считающихся незыблемыми, традиций организации учебного процесса в вузе. Возможности рейтинговой системы достаточно велики.

Таким образом, применение рейтинговой системы оценки знаний позволяет на практике реализовать основополагающие принципы контролирования и оценивания знаний: объективность, системность, наглядность. Можно рассматривать рейтинговую систему не только как контроль знаний, но и как средство управления профессионально-личностным развитием студентов. Рейтинговая система оценивания создает выгодные условия для учета индивидуальных особенностей студента, содействует систематическому усвоению знаний. Следовательно, растет заинтересованность и успешность студента, что делает процесс обучения более эффективным [3].

Компьютерное тестирование является более технологичным по сравнению с бланковым: оно позволяет свести к минимуму затраты преподавателя на организацию контроля за счет сокращения времени на проверку работ и ста-

тистической оценки результатов; компьютерное тестирование обеспечивает более объективные результаты, за счет уменьшения возможностей для недобросовестного выполнения заданий путем случайной перестановки заданий теста и отвлекающих вариантов ответа в задании; помогает избежать ошибок, допущенных при проверке тестовых бланков, обеспечивает повышение проверочной емкости заданий за счет использования мультимедийных компонентов, возможности применения адаптивных технологий контроля и организации поэтапного контроля.

Контроль учебно-познавательной деятельности студентов может быть представлен как один из действенных способов активизации работы и студента, и преподавателя. Он помогает студенту вырабатывать стратегию обучения с учетом собственных потребностей, возможностей и навыков самоуправления. Преподаватель при этом получает возможность на основе анализа полученной информации выстраивать учебный процесс как совокупность форм и методов обучения для достижения поставленных целей, для оказания действенной и оперативной помощи студентам в процессе обучения. Следовательно, в рамках данного подхода контроль рассматривается как «...информационно- констатирующее, диагностико-обучающее и рефлексивное взаимодействие участников педагогического процесса, ориентированное на установление соответствия всей системы учебно-воспитательной работы образовательным стандартам и на совершенствование педагогической деятельности» [2].

Контроль как необходимый компонент учебного процесса должен носить систематический характер и реализовываться во всех его функциях не ограничиваясь собственно контролирующей. Формы, приемы, методы и средства контроля должны быть гибкими и вариативными. Преподаватель обязан на каждом занятии, независимо от темы, средств и времени, стимулировать, контролировать и поощрять познавательную деятельность студентов, поддерживать обратную связь в течение всего занятия.

Только в этом случае контроль обеспечивает индивидуализацию процесса обучения заложенную в самих условиях учебного процесса: каждая учебная группа, новый материал, уровень подготовленности.

Литература

1. **Бордовский, Т. А.** Управление качеством образовательного процесса : монография / Т. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицын. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2011. – 359 с.
2. **Кудаев, М. Р.** Корректирующий контроль в учебном процессе. Проблемы и методы построения и реализации его системы. – Майкоп: Качество, 1997. – 195 с.
3. **Нетрадиционные** формы и методы обучения и контроля качества знаний / под ред. Н. П. Макаркина. – Саранск : Изд-во Мордовского ун-та, 2004. – 219 с.

СТРЕСС НА РАБОТЕ И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Плескачева Наталья Михайловна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В последнее время наблюдается повышенный интерес к стрессам, связанным с трудовой деятельностью. Рабочие стрессы могут нарушить дееспособность организации, приводя к потере кадровых ресурсов. Разрушающее воздействие психологического стресса можно увидеть даже в прогрессивных и хорошо управляемых организациях, поскольку развитие стресс-реакций имеет сложную многофакторную обусловленность: от структурно-организационных особенностей, организационной культуры, характера самой работы до личностных особенностей сотрудников, а также характера их межличностного взаимодействия. Выделяют различные виды стрессов, возникающих в трудовой деятельности:

- рабочий стресс,
- профессиональный стресс,
- организационный стресс.

Рабочий стресс (в англоязычной литературе *job stress*) возникает из-за причин, связанных с работой, – условий труда, места работы и т. д. Профессиональный стресс (*occupational stress*) – из-за причин, связанных с профессией, родом или видом деятельности. Организационный стресс (*organizational stress*) – вследствие негативного влияния на работников особенностей той организации, в которой они трудятся.

Многочисленные зарубежные исследования подтверждают, что профессиональное выгорание вытекает из стрессов. Быстро меняющаяся деловая среда становится более стрессогенной. Исследование 3400 работающих, проведенное Families and Work Institute, показало, что 42% респондентов чувствуют себя выгоревшими к концу рабочего дня; 80% сказали, что они работают слишком много, 65% – что они вынуждены работать в слишком быстром темпе. Доля работников, сообщивших, что их работа видится им «чрезвычайно стрессовой», составляет 40%, а 25% опрошенных рассматривают ее как стрессовый фактор номер 1[1]. Эту мысль подтвердило исследование 1300 работающих в ReliaStar Insurance Company of Minneapolis, которое обнаружило следующее: служащие, которые считали, что их работа очень стрессогенная, в 2 раза чаще испытывали выгорание, чем те, кто так не думал.

Основываясь на результатах ряда исследований, Перлман и Хартман предложили три измерения выгорания или три основные симптоматические категории стресса:

- физиологическую, сфокусированную на физических симптомах (физическое истощение, частые головные боли, расстройства желудочно-кишечного тракта, одышка, бессонница и т. д.);
- аффективно-когнитивную, сфокусированную на установках и чувствах (эмоциональное истощение, скука, обида, разочарование, неуверенность и т. д.);

- поведенческую, сфокусированную на симптоматических типах поведения (сниженная рабочая продуктивность, неспособность принимать решения и т. д.) [2].

Переменные, значимо связанные с выгоранием, подразделяются на организационные, ролевые и индивидуальные характеристики, которые влияют на:

- восприятие субъектом своей профессиональной роли и организации;
- ответную реакцию на это восприятие;
- реакцию организации на симптомы, проявляющиеся у работника.

Научный и практический интерес к синдрому выгорания обусловлен тем, что этот синдром – непосредственное проявление возрастающих проблем, связанных с самочувствием работников, эффективностью их труда и стабильностью деловой жизни организации. Работодатели должны быть обеспокоены проблемой выгорания сотрудников, так как оно начинается незаметно, а его последствия в виде упущенной прибыли дорого обходятся организации. Последствиями выгорания работников становятся ухудшение качества работы, обслуживания клиентов и их потеря, снижение репутации организации, уменьшение лояльности персонала, текучесть кадров и, соответственно, увеличение затрат организации.

Как же возникает профессиональное выгорание? По мнению большинства авторов, данное явление возникает вследствие комбинации организационных, профессиональных и личностных факторов. Что необходимо знать, так это то, что выгорание заразно, подобно инфекционной болезни. Можно, например, встретить выгорающие отделы и даже целые организации. Те, кто подвержен данному процессу, становятся циниками, негативистами и пессимистами. Взаимодействуя с другими людьми на работе, которые тоже находятся под влиянием аналогичных организационных факторов, они могут быстро превратить группу в собрание «выгоревших» [3].

Кто чаще подвергается действию синдрома профессионального выгорания? Это люди тех профессий, в которых существует большое количество ситуаций с высокой эмоциональной насыщенностью и когнитивной сложностью межличностного общения, а это требует от специалиста значительного личного вклада в установление доверительных отношений и умения управлять эмоциональной напряженностью делового общения.

Психологическая специфика стресса зависит не только от внешних воздействий, но и от личностного смысла цели деятельности, оценки ситуации, в которой он находится. Поэтому и трудовая деятельность, и та или иная производственная ситуация могут выступать не столько причиной, сколько поводом для возникновения стрессового состояния работников. При этом истинные причины стресса кроются в личностных особенностях человека: его мировоззрении и установках, потребностях, мотивах и целях, стереотипах восприятия, позициях в межличностном взаимодействии, особенностях стрессоустойчивости или особенностях внутриличностной динамики.

Литература

1. **Lawlor, J.** Have your salespeople had enough? Here is how to help them before they burn out // Sales and Marketing Management. – 1997. – V. 149, Issue 3.

2. **Perlman, B., Hartman, E.** A Burnout: summary and future research // Human relations. – 1982. – V. 35.

3. **Cherniss, C.** Jrganization negotiation skill and the prevention of burnout: Lessons of longterm follow-up study: Paper presented at 98-th Annual Convention of the American Psychological Association. – Boston, 1990.

К ВОПРОСУ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНТЕРАКТИВНЫХ ЛЕКЦИЙ КАК ЭЛЕМЕНТА ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Поплыко Владимир Иванович

Белорусский государственный экономический университет

В последнее время все чаще и чаще мы слышим слова «интерактивное обучение». Что это значит? В переводе с английского языка слова «интерактивный» означает «взаимодействующий». Данный способ обучения подразумевает моделирование конкретных жизненных ситуаций.

Все методы интерактивного обучения можно поделить на две группы: имитационные (игровые) и документальные (не игровые формы).

Имитационные методы обучения – это формы проведения занятий, в которых учебно-познавательная деятельность построена на имитации профессиональной деятельности. Данные имитационные методы могут проходить в игровой форме (деловые игры, моделирование и прогнозирование) или в не игровой (анализ конкретных ситуаций или поиск решения жизненных ситуаций, дискуссии).

Внедрение в систему образования интерактивных методов обучения объясняется новыми взглядами на саму систему обучения. Главной целью университетов, на сегодняшний день, является не только передача знаний студентам, а также развитие молодых людей как личностей. В процессе активной познавательной деятельности студенты, наряду с освоением нового материала, учатся развивать коммуникационные и творческие способности, учатся самостоятельно искать и обрабатывать интересующий их материал.

Преимуществами интерактивных лекций можно назвать то, что в процессе обучения:

- работа в группе основывается на реальном жизненном опыте;
- развиваются творческие и коммуникационные способности, аналитическое мышление, способность давать и принимать конструктивную критику;
- производится обмен мнениями и поиск истины.

Как известно 20% информации человек запоминает с помощью слуха, 40% – с помощью глаз, но больше всего (80%) запоминается та информация, которая была выполнена самостоятельно. Интерактивные методы обучения должны включать в себя те действия, которые помогут студентам выработать в себе критическое мышление, получить опыт в решении реальных профессиональных задач, который будет необходим для дальнейшего решения подобных проблем. Но иногда и такие методы обучения поддаются критике. Основным аргументом критиков является тезис, что данный метод работы со студентами требует

большого времени *на* подготовку лекционного материала и не все студенты хотят или способны воспринимать материал в такой форме [1].

Очень важны также способы взаимодействия преподавателя и студентов во время лекционного занятия. В зависимости от вида планируемой преподавателем деятельности студентов во время лекции можно выделить следующие типы лекций:

- *вводные* (ознакомительные); они одновременно могут быть просто информационными либо проблемными;
- *эвристические* (по ходу лекции предполагается активно привлекать учащихся к беседе или дискуссии);
- *обзорные*; они также могут быть информационными или проблемными, а также эвристическими;
- *лекции-консультации*; они также могут быть построены на основе активного взаимодействия с преподавателем или чисто информационными.

Все лекции должны иметь проблемную направленность, то есть следует четко определить, для решения каких проблемных жизненных ситуаций полученные знания могут оказаться полезными и каким именно образом.

Надо иметь в виду, что, если учащиеся располагают учебником или учебным пособием, где материал лекции изложен достаточно подробно, у них, естественно, возникает порыв вообще не посещать такую лекцию либо, если это невозможно (например, для школьников), не следить за ходом мысли преподавателя, ибо можно весь материал прочитать дома. Поэтому, готовясь к такой лекции, очень важно заранее выявить наиболее сложные для учащихся моменты и подчеркнуть в самом начале, что вы остановитесь только на них, так как они недостаточно полно раскрываются в учебнике или вообще не нашли в нем отражения. Пересказывать текст учебника нет никакого смысла даже в школе. Необходимо сразу же выделить жизненно важные проблемы, которые могут быть решены на основе полученных из лекции знаний и дополнительного материала, в том числе материала учебника [2].

Вместе с тем, слушание лекций – это сложный психологический процесс. Даже если перед слушателем стоит задача записать конспект лекции, он должен уметь правильно понять слова преподавателя, выделить главное, оценить его значение, кратко сформулировать свои мысли и записать их, то есть переструктурировать воспринимаемый на слух текст и в то же самое время слушать и воспринимать дальнейшее изложение. В идеале это действительно так. Но беда в том, что слушатели с этой сложной задачей не справляются, за некоторым, может быть, исключением. Поэтому стоит обратить их внимание на ключевые моменты лекционного материала.

Однако лекции могут не только быть монологическими, но и проходить в форме диалога или эвристической беседы со студентами. Как в этом случае строить лекционный материал? Обычно после краткого вступления, касающегося основных положений предыдущих лекций, важных для понимания логики изложения нового материала, предварительного выделения главных мыслей лекции преподаватель излагает определенную проблему или проблемную ситуацию, решение которой требует новых знаний. Начинается рассуждение, именно рассуждение, а не линейное изложение материала. Студенты следят за логикой

рассуждения преподавателя и наряду с ознакомлением с новым материалом учатся рассуждать [2].

Педагогический опыт создания презентаций

В настоящее время учителя сталкиваются с проблемой снижения уровня познавательной активности учащихся на уроке, нежеланием работать самостоятельно, да и просто учиться. Среди причин того, что дети теряют интерес к занятиям, безусловно, надо назвать однообразие уроков. Отсутствие повседневного поиска приводит к шаблону в преподавании, а это проявление постоянства разрушает и убивает интерес, особенно детский. Творческий подход к построению лекций, его неповторимость, насыщенность многообразием приемов, методов и форм могут обеспечить эффективность учебного процесса.

Существует много способов развития познавательной активности учащихся. Один из способов это применение видеофильмов и мультимедиа-презентаций, например, бесплатно скачанных из Сети, которые дают возможность повысить степень активности школьников и привлечь внимание учащихся. Диапазон использования компьютера в учебно-воспитательном процессе очень велик: от тестирования детей, выявления их личностных особенностей до игры.

Компьютер может быть как объектом изучения, так и средством обучения, то есть возможны два вида направления компьютеризации обучения: а) изучение информатики; б) использование компьютера при изучении различных предметов. При этом компьютер является мощным средством повышения эффективности обучения. Еще никогда педагоги не получали столь мощного средства обучения. Компьютер значительно расширяет возможности предъявления учебной информации. Применение цвета, графики, звука, современных средств видеотехники позволяет моделировать различные ситуации и среды.

Обучающая, воспитывающая, развивающая функция лекции обеспечивается различными средствами, одним из которых является компьютер. Необходимо отметить, что компьютер позволяет существенно изменить способы управления образовательной деятельностью, погружая занимающихся в определенную игровую ситуацию, давая возможность занимающимся запросить определенную форму помощи, излагая учебный материал с иллюстрациями, графиками и т. д.

К достоинствам компьютерной поддержки как одного из видов использования мультимедиа технологий в обучении можно отнести следующие:

- возможность конструирования компьютерного материала для конкретного урока;

- простоту разработки имеющихся программных средств;
- возможность сочетания разных программных средств;
- возможность адаптации к условиям и потребностям конкретного учебного заведения вне зависимости от используемых образовательным учреждением компьютеров и ПО;

- побуждающий аспект активизации деятельности учащихся;
- компьютерная поддержка должна являться одним из компонентов учебного процесса и применяться там, где это целесообразно.

При разработке презентационной поддержки конкретного предмета необходимо определится в следующем:

- какие темы стоит «поддерживать» компьютерными заданиями и для решения каких дидактических задач;
- какие программные средства целесообразно использовать для создания и выполнения компьютерных заданий;
- какие предварительные специальные умения работы на компьютере должны быть сформированы у учащихся;
- как организовать компьютерные занятия.

Применение учебных презентаций создает предпосылки для интенсификации образовательного процесса. Они позволяют широко использовать на практике психолого-педагогические разработки, обеспечивающие переход от механического усвоения знаний к овладению умением самостоятельно приобретать новые знания [3].

Основные недостатки использования мультимедийных презентаций:

- лицензированное программное обеспечение, в том числе совместимости программных продуктов;
- работающее оборудование («железо»);
- аудитория или помещение с экраном;
- вирусы;
- наличие Интернета;
- использование сменных носителей (flash карта или диск) и другие

Практические рекомендации по созданию презентаций

Презентация – это представление информации для некоторой целевой аудитории, с использованием разнообразных средств привлечения внимания и изложения материала. Для проведения одних презентаций может быть достаточно доски с мелками, для других используются мультимедийные системы, наглядные материалы, схемы, чертежи, макеты, плакаты. Презентация PowerPoint (*мультимедиа презентация*) предполагает использование компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда, которые организованы в единичную среду. Как правило, презентация содержит текст, изображения и анимацию, скомпилированную для комфортного восприятия учебной информации.

Сейчас информационные технологии позволяют создавать презентации с внедрением аудио- и видеовставок, делать их динамичными и интерактивными, вставлять в них гиперссылки (создавать навигацию). Характерной особенностью презентации считается ее интерактивность, то есть возможность взаимодействия пользователя с учебным материалом передовыми компьютерными средствами.

Презентации существенно отличаются друг от друга и делятся по:

- *типу* представляемой информации (торговые, информационные, мотивационные, тренинговые, имиджевые),
- *временным промежуткам* (брифинги, первые встречи),
- *форме* (предназначенные для электронной рассылки, для самостоятельного ознакомления, видеодемонстрации).

К особенностям презентаций можно отнести большое число материала, иллюстрирующего слова оратора, краткость и четкость изложения, вместе с высоким уровнем мотивирования публики, интерактивность, наличие сценария, протекание в виде единой системы.

Логическая последовательность создания презентации:

- структуризация учебного материала,
- составление сценария,
- разработка дизайна мультимедийного пособия,
- подготовка медиафрагментов (аудио, видео, анимация, текст),
- проверка на работоспособность всех элементов [4].

Существует множество книг о презентациях. Ее прочтение дает целостное, законченное представление о способах наглядного представления информации с помощью современных технических средств, видах и целях презентаций, правилах расположения различных объектов на слайдах и о способах проведения презентаций. К числу основных авторов книг о презентациях можно отнести:

- Муромцева А.В. Искусство презентации. Основные правила и практические рекомендации
- Джерри Вейсман. Искусство делать эффектные презентации. Техника, стиль и стратегии от самого известного в Америке преподавателя ораторского искусства
- Макс Аткинсон. Выступать легко. Все, что вам нужно знать о речах и презентациях
- Нэнси Дуарте. Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций и другие[5].

В качестве рекомендаций по применению презентаций PowerPoint можно использовать рекомендации Д.В. Гудова, включающие следующие положения:

1. Слайды должны содержать только основные моменты лекции (основные определения, схемы, анимационные и видеофрагменты, отражающие сущность изучаемых явлений), тексты должны быть краткими,

2. общее количество слайдов не должно превышать 20–25, Необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность преподаваемого материала. Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления учебного материала,

3. не стоит перегружать слайды различными спецэффектами, иначе внимание обучаемых будет сосредоточено именно на них, а не на информационном наполнении слайда,

4. на уровень восприятия материала большое влияние оказывает цветовая гамма слайда, поэтому необходимо позаботиться о правильной расцветке презентации, чтобы слайд хорошо «читался», нужно четко рассчитать время на показ того или иного слайда, чтобы презентация была дополнением к уроку, а не наоборот. Это гарантирует должное восприятие информации слушателями,

5. при создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием *двух или трех шрифтов*. Для сохранения единообразия лучше использовать шаблоны для презентаций [4].

Интересным представляется студенческий взгляд на мультимедийные презентации. Лаура Эдельман и Кэтлин Хэрринг провели опрос среди студентов Мюлленбергского колледжа (Аллентаун, штат Пенсильвания). Исследователи выяснили, что нравится и не нравится студентам в презентациях своих преподавателей. Эдельман и Хэрринг пришли к следующим выводам.

Что не нравится студентам в презентациях преподавателей?

- слишком много текстов на слайде;
- некачественные маленькие картинки;
- анимационные переходы между слайдами и анимации текста;
- шаблоны с слишком большим количеством цветов.

Студентам понравились:

- графики и диаграммы, так как они позволяют глубже понять содержание;
- маркированные списки – они помогают организовать идеи;
- Четкая структура презентации помогает структурировать саму лекцию;
- устные объяснения картинок и графиков (это лучше, чем простое конспектирование).

В целом, по мнению Эдельман и Хэрринг, обучаемые больше запоминают, когда: материал представлен в виде коротких фраз, а не объемных предложений; преподаватель использует тематические изображения; преподаватель рассказывает об информации на слайде, а не заставляет студентов читать информацию со слайда самостоятельно; нет отвлекающих факторов – музыки, звуковых эффектов, анимации и фоновых изображений; тексты с ключевыми идеями выделены жирным, курсивом или другим размером шрифта; вместо маленьких изображений используются крупные фотографии; преподаватель комментирует информацию, изображенную на графике или фотографии [6].

Программные продукты

В процессе чтения лекций требуется использование средств наглядности. Как уже говорилось, это, прежде всего слайд-презентация, которая может осуществляться с помощью программы Microsoft PowerPoint, которая входит в офисный пакет Windows, Open Office, а также мультимедийного проектора или электронной доски (smartboard). Вместе с тем, программное обеспечение не стоит на месте. Сервисы онлайн-презентаций продолжают бурно развиваться и привлекать к себе все новых сторонников. Не стал исключением из этого списка сервис Prezi.com. Причем, вполне заслуженно, так как возможности нестандартного создания презентаций дают большие возможности для творчества.

PREZI-Онлайн сервис <http://prezi.com/> для создания презентаций и демонстрации их на любом количестве компьютеров. Сам сервис на английском языке, но в нем можно использовать кириллицу. Для того, чтобы начать работу в этом сервисе необходимо зарегистрироваться. При этом у вас есть возможность для выбора бесплатной версии, и версий рассчитанных на использование в ВУЗе (студенты, преподаватели – групповая работа). Удобный интуитивно понятный интерфейс, возможность внедрения графических объектов и текстовых документов. Вместо стандартных презентаций в стиле PowerPoint, сервис Prezi генерирует один гигантский слайд, который содержит всю презентацию целиком. Каждый элемент этого гигантского слайда можно увеличивать или уменьшать отдельно. При таком подходе утомительная работа со слайдами превращается в более динамичный процесс, проходящий в трехмерном окружении. Сервис Prezi Meeting – онлайн-сервис для коллективной работы над презентациями. Одновременно в реальном времени над презентацией может работать до 10 пользователей. В этом сервисе удобно создавать исследовательский проект, творческие

поисковые работы. Да просто, подготовив презентации, демонстрировать их на любой площадке и любом компьютере на котором есть подключение к сети Интернет. Кроме этого эту презентацию можно импортировать для использования offline [7].

Редактор Prezi – это разработка компании Prezi Inc. Сервис Prezi предлагает удивительные возможности для создания различных мультимедийных документов. Сегодня более 50 миллионов человек делают свои презентации и другие проекты в Prezi. Вся Европа третий год фанатеет от этого нового мультимедийного формата!

Prezi Desktop – это приложение, которое поможет Вам создавать презентации Prezi.com прямо у вас на компьютере, не используя при этом веб-браузер. Это отличная замена стандартному, всем знакомому и очень скучному Microsoft Office PowerPoint. Презентации оживают, и захватывают дух. Prezi.com – это сервис, с помощью которого можно создать интерактивную презентацию онлайн. Возможности Prezi позволяют создавать презентации нового вида с нелинейной структурой. Всю презентацию можно свернуть в одну картинку, и напротив, каждый элемент презентации может быть увеличен (акцентирован) для более детального изучения и привлечения внимания. Prezi.com – это социальный сервис, а значит, создаваться презентации могут коллективно, и это качество можно использовать при работе над совместными проектами. Готовая презентация может быть успешно загружена на диск, ее дальнейшее использование не требует при этом установки какого-либо программного обеспечения. Как и любой социальный сервис Prezi.com требует регистрации на нем участников. Зарегистрированный пользователь получает 100 Мбайт сетевого пространства для реализации своих идей [8].

Некоторые любители Prezi утверждают, что этот сервис вообще может заменить Microsoft PowerPoint. Определенные резоны у них, конечно, есть. Вместо привычного последовательного воспроизведения слайдов в программах для презентаций, в Prezi можно перемещаться в едином информационном пространстве.

Вместе с тем, презентации такого типа не лишены недостатков, которые могут снизить восторженность от этого сервиса. О таких слабых сторонах Prezi и пойдет речь в данном материале. Недостатков, к радости поклонников, не так и много. Кроме того, возможно, для ряда пользователей или при выполнении специфических задач во время подготовке презентаций последующие минусы станут плюсами. А пока попробуем заявить, что сделать некачественную презентацию в Prezi также просто, как и в PowerPoint. Но причины другие:

Использование Prezi требует определенной визуальной грамотности. В противном случае презентация может напоминать свалку разнородных по стилю элементов или, скажем более корректно, калейдоскоп. В Prezi это более заметно, чем в PowerPoint.

В процессе подготовки презентации легко увлечься творческим представлением информации вместо смыслового. Это приведет, минимум, к потере времени. Максимум – к презентации с непонятным содержанием.

Во время проведения презентации перед аудиторией, участники начинают переключать свое внимание от содержания на необычный формат ее представ-

ления. Соответственно, они отвлекаются, и результат проведения может значительно отличаться от запланированного.

Некоторые участники презентации будут испытывать определенный эмоциональный дискомфорт из-за нарушения стандартного представления информации. Другие не смогут в привычном режиме делать пометки и т. д.

Замечено также, что из-за динамики представления материалов презентации Prezi, изменения их ориентации в пространстве и масштабирования, могут возникнуть определенные проблемы со здоровьем у участников. Так возможны головокружения и даже приступы морской болезни. В связи с этим не стоит превращать презентацию Prezi в американские горки. Таким образом, выявленных минусов не так и много для такого уникального сервиса презентаций. Понимание этих сложностей поможет в подготовке более качественных презентаций онлайн на Prez I [9].

Основные выводы

Использование интерактивных лекций в настоящее время невозможно без применения технических средств обучения. В процессе чтения лекций требуется использование средств наглядности. Как уже говорилось, это, прежде всего слайд-презентация, которая может осуществляться с помощью различных программ и видов электронного оборудования. Выбор того или иного средства наглядности определяется дидактическими свойствами и функциями конкретного средства обучения.

Однако в ряде случаев даже при очном обучении, не говоря уже о дистанционном, заочном или самообразовании, когда нет возможности посещать очные лекции либо требуется дополнительный материал, например, для углубленного изучения данной темы, используются лекции на электронных носителях. Эти лекции в качестве дополнительного или базового материала предусматривают широкое использование мультимедийных средств и при условии грамотной с педагогической точки зрения режиссуры могут быть весьма полезными в познавательной деятельности студентов. Отбор и структурирование материала на таких носителях – отдельный вопрос, требующий рассмотрения его не только с педагогической, но и с эргономической точки зрения, а также психологии восприятия текстового и графического материала. В любом случае на первый план должны выходить вопросы дидактических свойств и функций рассматриваемых средств обучения [2].

Например, использование мультимедийных технологий, на сегодняшний день, является возрастающим трендом современного образования. Люди хотят иметь возможность работать, учиться, узнавать что-то новое в любом месте и в любое время. Обучение выходит за рамки стен класса. Образовательный процесс направлен на решение конкретных задач и включает в себя активное взаимодействие между участниками. На сегодняшний день, спрос на индивидуальное обучение не поддерживается существующими технологиями в полной мере. Но все идет к тому, что студенты смогут выбирать наиболее интересные и актуальные для них курсы. Восприятие ценности инновации растет как преподавателями, бизнесом, так и студентами. Знание информационных технологии становится одним из ключевых навыков, используемых в каждой дисциплине и разных профессиях [10].

Использование интерактивных лекций в учебном процессе позволяет повысить уровень наглядности лекций. При этом устанавливается прочная межпредметная связь с различными дисциплинами, формирует творческое мышление у студентов и слушателей. Это позволяет значительно повысить отдачу от лекционных, семинарских и других форм занятий. В конечном итоге это положительно сказывается на уровне знаний студентов. Находится все время в «тренде» требует от как от преподавателей, так и студентов самостоятельной работы, использования инноваций и постоянного совершенства.

Литература

1. **Интерактивные лекции** : нужно ли это? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://учебныепрезентации.рф/interaktivnye-lekcii-nuzhno-li-jeto.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.
2. **Использование** технических средств обучения и средств наглядности при чтении лекции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://учебныепрезентации.рф/ispolzovanie-tehnicheskikh-sredstv-obucheniya-i-sredstv-nagljadnosti-pri-chtenii-lekcii.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.
3. **Педагогический** опыт создания презентаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://учебныепрезентации.рф/ped-opyt.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.
4. **Презентация** : понятие, виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://учебныепрезентации.рф/primenenie-prezentacij-v-processe-obucheniya.html>. – Дата доступа: 12.03.2014
5. **Книги** о презентациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://учебныепрезентации.рф/knigi-o-prezentacijah.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.
6. **Студенческий** взгляд на презентации PowerPoint [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://учебныепрезентации.рф/studencheskij-vzgljad-na-prezentacij-powerpoint.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.
7. **Prezi** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sites.google.com/site/badanovweb2/home/prezi>. – Дата доступа: 12.03.2014.
8. **Презентация** в Prezi [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://borovik.ucoz.ru/forum/5-76-1>. – Дата доступа: 12.03.2014.
9. **Недостатки** онлайн-презентации Prezi [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://presen.ru/94-nedostatki-onlayn-prezentacii-prezi.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.
10. **Ключевые** тренды в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://itmultimedia.ru/klyuchevye-trendy-v-obrazovanii>. – Дата доступа: 12.03.2014.

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Прохореня Анастасия Игоревна

Институт информационных технологий БГУИР

Инновационные процессы в сфере образования обусловлены рядом тенденций социокультурного развития общества – глобализацией, информатизацией, тенденцией к гуманизации. Система образования нашей страны находится в состоянии динамичного развития: совершенствуются содержание образования, система оценки учебных достижений учащихся, формы дифференциации обу-

чения, разрабатываются новые образовательные модели формирования умений, развития способностей, компетенций учащихся. Особое внимание уделяется воспитанию детей и молодежи.

Инновационные технологии в образовании – это организация образовательного процесса, построенная на качественно иных принципах, средствах, методах и технологиях и позволяющая достигнуть образовательных эффектов, характеризующихся:

- усвоением максимального объема знаний;
- максимальной творческой активностью;
- широким спектром практических навыков и умений.

Перечислим требования к подготовке студентов, которые позволяют обеспечить формирование профессиональной компетентности будущих специалистов на современном этапе развития системы образования:

- включение в процесс обучения разнообразных профессиональных задач, требующих применения различных программных средств для их решения;

- организация и проведение лекций, семинаров и практических занятий с применением информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), как преподавателями вуза, так и самими студентами;

- применение информационных и коммуникационных технологий для организации исследования в процессе выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР);

- организация педагогических исследований, которые требуют использования ИКТ; – проведение олимпиад по вопросам применения и создания информационных и коммуникационных технологий в учебном процессе и обеспечение участия студентов в данных олимпиадах;

- включение активных методов обучения в учебный процесс, которые подразумевают применение ИКТ;

- развитие учебно-материальной базы вуза (увеличение времени свободного доступа к Интернету, организация телеконференций с другими учебными заведениями и т. д.);

- использование образовательных сайтов и порталов для дистанционного обучения и самообразования;

- использование дидактических возможностей ИКТ в процессе решения задач педагогической практики.

Одним из нововведений инновационных вузов является использование информационно-коммуникационных технологий в образовании. Это дает возможность значительно ускорить процесс поиска и передачи информации, преобразовать характер умственной деятельности, автоматизировать человеческий труд.

Основой информационно-коммуникационных технологий являются информационно-телекоммуникационные системы, построенные на компьютерных средствах и представляющие собой информационные ресурсы и аппаратно-программные средства, обеспечивающие хранение, обработку и передачу информации на расстояние.

Технический прогресс в создании компьютерной техники и средств телекоммуникаций обеспечивает широкий выбор технических решений в построении информационно-телекоммуникационных систем.

Еще одним нововведением инновационных вузов является переход к корпоративному управлению учебными заведениями. Оптимально сформированная корпоративная культура стимулирует участников образовательного процесса к созданию целого ряда нравственно-психологических установок как по отношению к профессиональной деятельности, так и по отношению ко всем другим сферам жизни. Корпоративная культура учреждений профессионального образования позволяет создать у участников образовательного процесса ряд жизненно важных нравственно-психологических установок:

- установку преподавателей и студентов на ответственное отношение к выполнению профессиональных обязанностей;
- установку на достойное участие в деятельности образовательного учреждения;
- установку студентов на ответственное отношение к получению профессиональных и общекультурных знаний, к созданию соответствующих навыков;
- установку преподавателей и студентов на уважительное отношение к руководству образовательным учреждением;
- установку всех участников образовательного процесса на доброжелательное отношение к коллегам или сотрудникам;
- установку преподавателей на внимательное, доброжелательное и выскательное отношение к студентам;
- установку преподавателей на доброжелательное отношение к родителям студентов.

Каждый вид установок в каждом учреждении профессионального образования наполняется конкретным содержанием и представляет собой внутреннюю мотивацию участников образовательного процесса на выполнение поставленных образовательных задач.

К инновационным технологиям обучения так же относят: интерактивные технологии обучения, технологию проектного обучения и компьютерные технологии.

а) Технологии интерактивного обучения рассматриваются как способы усвоения знаний, формирования умений и навыков в процессе взаимоотношений и взаимодействия педагога и обучаемого как субъектов учебной деятельности. Сущность их состоит в том, что они опираются не только на процессы восприятия, памяти, внимания, но, прежде всего, на творческое, продуктивное мышление, поведение, общение. В интерактивных технологиях обучения существенно меняются роли обучающего (вместо роли информатора – роль менеджера) и обучаемых (вместо объекта воздействия – субъект взаимодействия), а также роль информации (информация не цель, а средство для освоения действий и операций).

б) Технология проектного обучения рассматривается как гибкая модель организации учебного процесса в профессиональной школе, ориентированная на творческую самореализацию личности обучаемого путем развития его интеллектуальных и физических возможностей, волевых качеств и творческих способ-

ностей в процессе создания новых товаров и услуг. Результатом проектной деятельности являются учебные творческие проекты, выполнение которых осуществляется в три этапа.

в) Компьютерные технологии обучения – это процессы сбора, переработки, хранения и передачи информации обучаемому посредством компьютера. К настоящему времени наибольшее распространение получили такие технологические направления, в которых компьютер является:

- средством для предоставления учебного материала учащимся с целью передачи знаний;

- средством информационной поддержки учебных процессов как дополнительный источник информации;

- средством для определения уровня знаний и контроля за усвоением учебного материала;

- универсальным тренажером для приобретения навыков практического применения знаний;

- средством для проведения учебных экспериментов и деловых игр по предмету изучения;

- одним из важнейших элементов в будущей профессиональной деятельности обучаемого.

На современном этапе во многих профессиональных учебных заведениях разрабатываются и используются как отдельные программные продукты учебного назначения, так и автоматизированные обучающие системы (АОС) по различным учебным дисциплинам. АОС включает в себя комплекс учебно-методических материалов (демонстрационных, теоретических, практических, контролирующих), компьютерные программы, которые управляют процессом обучения.

Как мы видим, внедрение и реализация инновационных технологий в систему образования направлены на улучшение качества подготовки специалистов. Это так же дает возможность повысить уровень профессиональной компетентности.

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В БЕЛАРУСИ

Садовская Екатерина Юрьевна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Преимущества использования социальных сетей в бизнесе уже более не оспаривается. Многочисленные зарубежные исследования, как и отечественные эксперты полагают, что с развитием информационных технологий и дальнейшим более широким использованием мобильных телефонов, планшетов и других устройств общение между бизнесом и потребителем будет приобретать все более виртуальный характер. В настоящий момент и в будущем «Присутствие в социальных сетях – обязательное условие существования малого или сверхмалого бизнеса. Это известно. Если ваши потенциальные клиенты и потребители оби-

тают в Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube и т. д., то вполне естественно искать контакта с ними на этих сайтах. Иначе они никогда не обратятся за вашими услугами» [2].

По мнению автора статьи «6 преимуществ использования социальных сетей в бизнесе», достоинства социальных сетей, помимо других, включают возможность выстраивать «личные отношения», дают шансы «показать авторитет», вызвать «огромное доверие», позволяют клиентам реализовать свою потребность в коммуникации, то есть «клиенты тоже хотят общаться», а также создают «большую открытость» и позволяют осуществить более «эффективный подбор кадров» [3].

По мнению А. Беленького, «Количество пользователей социальных сетей растет лавинообразно, увеличиваясь каждый год примерно на 50%. Появилось множество узкопрофильных сервисов, вплоть до социальных сетей для кошек (Catster.com) и собак (Dogster.com). Популярность социальных сетей приводит к возрастанию общего времени, проводимого в web. Затратив усилия на размещение своего контента и построение сообщества, пользователь обретает стимул к тому, чтобы возвращаться к созданному сайту вновь и вновь» [1]. Соответственно, вполне очевидна актуальность их использования.

Как лучше работать с социальными сетями, объяснила Дж. Даффи, которая сформулировала следующие правила пользования социальными сетями для компаний, осознающих необходимость поиска и работы с клиентами в виртуальном пространстве: «1. Сформулируйте результаты, которые вы хотите получить... 2. Выберите место присутствия... 3. Попытайтесь найти свою компанию в Facebook... 4. Поиск упоминаний о вашем бизнесе в Твиттере... 5. Выясните, интересуют ли ваш контент пользователи Pinterest... 6. Объявите о своих намерениях... 7. Выполняйте обещания... 8. Не только о бизнесе... 9. Не продвигайте лишь собственные материалы... 10. Свежий запас фотографий и изображений...» [3]. Все это в полной мере можно отнести и к некоторым белорусским компаниями, так как были изучены ряд государственных и частных предприятий Республики Беларусь.

Исследование, проведенное студентами Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ, в рамках курса «Информационные технологии в рекламной деятельности» позволило выявить ряд характерных особенностей использования социальных сетей при ведении хозяйственной деятельности субъектами хозяйствования в Республике Беларусь.

Студенты проанализировали деятельность государственных и негосударственных организаций и предприятий. В список опрошенных и изученных компаний вошли как крупные государственные предприятия, например, Минский метрополитен, ГУМ, Беллегпром, так и многочисленные частные фирмы и компании различных размеров (рестораны и кафе, например, «Фальконе» и «Манга», транспортные, логистические и банковские организации, такие как «Трансвотранзит» и центр «Гойота» и др.).

Следует отметить, что и государственный и частный секторы начали активно задействовать социальные сети в своей деятельности. Прежде всего, практически все учреждения вне зависимости от формы собственности имеют собственные сайты. Далее идет разделение по выбору наиболее эффективных

каналов общения с клиентами. Например, из 32 изученных частных предприятий 69% используют Facebook, 40% – Twitter, также популярны (в зависимости от целевой аудитории) такие сети, как «Одноклассники» и «В контакте». Некоторые компании идут дальше и используют Instagram (22% изученных), Youtube (16%), а также Google (3%) и Foursquare (3%).

Что касается государственных предприятий, то из них пользуются такими сетями, как Facebook, 61% (было проанализировано 13 государственных предприятий), Twitter используется 23%. 30% предпочитают использовать социальную сеть «Одноклассники», а также Youtube. Однако блоги, Pinterest, Google, Instagram и другие остаются вне зоны их внимания.

Результаты являются неокончательными. Выборка была произвольной и не ставила целью анализ контента сайтов, а также особенностей процесса коммуникации в социальных сетях, и, таким образом, результаты носят количественный характер. Также следует учитывать, что в Беларуси социальными сетями стали пользоваться немного позднее, чем в США или Западной Европе. Неанглоязычные пользователи предпочитают те социальные порталы, которые были созданы конкретно для отечественного пользователя. Необходимо также помнить о меньшем количестве населения, которое имеет доступ к интернету и виртуальным сетям, а также о достаточно высоком проценте населения более старшего возраста, которое не умеет пользоваться современными информационными технологиями.

Тем не менее, в рамках современных тенденций как частные компании и предприниматели, так и государственные предприятия должны стремиться к более широкому охвату населения при ведении бизнеса в Беларуси в социальных сетях и активно использовать наиболее эффективные и уже зарекомендовавшие себя технологии.

Литература

1. **Беленький, А.** «Бизнес-перспективы социальных сетей». – Режим доступа: <http://compress.ru/article.aspx?id=18650>. – Дата доступа: 12.03.2014.
2. **Даффи, Д.** «10 советов по использованию социальных сетей для СМБ». – Режим доступа: <http://www.pcmag.ru/solutions/detail.php?ID=48437>. – Дата доступа: 14.03.2014.
3. **6 преимуществ** использования социальных сетей в бизнесе. – Режим доступа: <http://hiddenmarketing.livejournal.com/55930.html>. – Дата доступа: 03.03.2014.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Самусевич Владимир Петрович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

В Республике Беларусь, как и во многих других странах мира, система высшего образования периодически претерпевает реформы и модернизации. Это

связано со многими причинами, но главной является необходимость совершенствования качества образования в соответствии с меняющимися потребностями национального рынка в высококвалифицированных кадрах для инновационного развития экономики.

Образование в своем развитии движется вперед, отвечая на вызовы времени и пытаясь присущими ей средствами решить проблемы, встающие перед обществами, группами и индивидами. Образование вступило в иное качество, и появилась возможность структурировать понятия. Для нас главными являются социально-психологические составляющие этих понятий и их педагогическое воплощение.

В настоящее время любой студент живет в мире, наполненном огромным количеством информационных стимулов. Постиндустриальное общество диктует жесткие требования к умению работать с информацией. В данном контексте фигура преподавателя должна предлагать не столько передачу информации, сколько диалог и помощь в выявлении потенциалов каждого студента, понимание его как личности, постижение смыслов его поведения. Важно не только оказывать влияние на поведение студента, но и обеспечивать его понимание, а также преобразование его поведения, то есть возрастает понимание значимости человеческих отношений для социального и экономического развития общества, а главное личностное развитие обучающегося. Важным отличием современного этапа является сосредоточенность социально-психологического и педагогического знания на самых сложных вопросах эволюции человеческого сообщества.

Одной из проблем подготовки высококвалифицированных кадров для инновационного развития экономики является формирование социально и профессионально ориентированных знаний, умений и навыков, а также развитие профессионально важных качеств и способностей. Требования времени таковы, что необходимо не только получить довольно большой объем знаний по всем предметам, но и научиться действовать в постоянно меняющихся условиях.

В глобальной и постиндустриальной экономике именно учреждения высшего образования создают критическую массу талантов для инновационного развития экономики, которая окажет основное влияние на конкурентоспособность нашей страны. Мир быстро меняется, и наша страна должна быть на переднем крае изменений. Поэтому подготовка высококвалифицированных кадров для инновационной деятельности в отраслях экономики и социальной сфере – ключевой фактор успеха страны в мировой политике.

В нашей стране за последние пятнадцать лет сложилась и продолжает интенсивно развиваться система высшего образования ориентирована на решение задач, стоящих перед отечественной системой образования в период модернизации и обновления. Подготовка кадров для инновационного развития экономики должна иметь 100% информационное обеспечение, в том числе нового поколения (электронные учебники, современные программные продукты, виртуальные лабораторные и практические задания). Необходимо к типовым программам в качестве приложения разработать комплект текстовых заданий которые бы позволяли контролировать самостоятельную работу студентов.

Образование является ключевым фактором развития цивилизованного общества. В условиях формирования новых социально-экономических отноше-

ний особое значение приобретает проблема научно обоснованной адаптации системы образования к ним. Современные тенденции в области образования требуют от педагогов все большей гибкости в изложении материала в течение занятия, предоставление материала в соответствии с реакцией на него обучающихся, обращения особого внимания на вопросы, поднимаемые в группе. Задача современного образовательного процесса, являющаяся одной из ключевых проблем современного общества, не может быть успешно решена без обеспечения индивидуального подхода к каждому студенту.

Период обучения в учреждении высшего образования является наиболее важным для молодого человека в плане происходящего в это время личностного роста. Первокурсники сталкиваются с такими проблемами, как недостаточная психологическая подготовка к системе современного высшего образования, неумение осуществлять психологическое саморегулирование поведения и деятельности, поиск оптимального режима труда и отдыха в новых условиях, наконец, отсутствие навыков самостоятельной работы. Успешное решение этих проблем позволит студенту легче и быстрее войти в современную систему высшего образования и совершенствоваться в личностном, профессиональном и социальном планах.

В Республике Беларусь сделан важный шаг в подготовке высококвалифицированных кадров для инновационного развития экономики, которым в ближайшие годы предстоит решать новые задачи по созданию в стране экономики инновационного типа, основанной на знаниях.

Именно поэтому ускоренное внедрение технических и социальных инноваций в повседневную жизнь, совершенствование информационных технологий сегодня очень важно и актуально.

РАЗВИТИЕ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ ЦЕПОЧЕК С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СЕТИ ПРИГРАНИЧНЫХ РАЙОНОВ

Сегеневич Вера Анатольевна

Белорусский государственный университет

Стратегическое центральное географическое положение открывает перед Республикой Беларусь широкие возможности в области транзитных перевозок и создает благоприятные условия для развития мультимодальных логистических услуг, что может превратить страну в международный транспортный узел в Восточной Европе и стать связующим звеном между Европой и странами ТС и Азии.

В ближайшие 3–5 лет в стране ожидается высокий спрос на мультимодальные логистические услуги при обслуживании товарных и транспортных потоков, обеспечивающих взаимодействие участников международной торговли Азиатско-Тихоокеанского региона, Центральной Азии и Европы. Поэтому Беларуси необходимо в кратчайшие сроки проанализировать внутренний потенциал транзитных перевозок, сопоставить его с прогнозируемым, выявить проблемы,

препятствующие увеличению транзитных перевозок и найти пути решения данных проблем, учитывая мировой опыт и свое участие в различных союзах и мировых соглашениях.

В современной региональной экономике одним из важнейших приоритетов является полноценная реализация потенциала каждой территории и обеспечение развития экономики за счет повышения качества социально-экономического пространства. Данный подход приобретает еще более важное значение при рассмотрении приграничных регионов, в которых процессы глобализации выдвигают на первый план внешнеэкономические и инновационные факторы экономического развития. На данный момент для Беларуси очень важно, чтобы каждый регион, удаленный от транспортных коридоров, был доступен и привлекателен для оказания мультимодальных логистических услуг. Для этого необходимо следующее:

- создать сеть логистических центров и специализированных терминальных (в том числе мультимодальных) комплексов с таможенной обработкой грузов, интегрированных в европейскую логистическую систему;
- обеспечить взаимодействие и координацию между различными участниками процесса;
- повысить внутреннюю и внешнюю доступности удаленных районов;
- проанализировать текущие и будущие грузопотоки, а также изучить влияние привил и законодательства (как внутренних, так и внешних) на транспортный сектор Беларуси;
- разрабатывать концепции по интеграции различных видов транспорта в транспортной цепочке;
- обеспечить современную базовую инфраструктуру и уровня обслуживания, а также внедрение информационных технологий (ИТ);
- модернизировать процессы планирования и управления, а также учет определенных институциональных аспектов;
- сотрудничества и соглашения с соседними странами (соглашений о свободных складских зонах и т. д.);
- создать нормативно-правовые основы упрощения процедур перевозок и торговли, а также расширения возможностей частного сектора инвестировать средства в коридоры и участвовать в их эксплуатации;
- совершенствовать проект создания пограничных пропускных пунктов по принципу «единого окна», с тем, чтобы сократить время и стоимость перевозок и повысить безопасность на дорогах, транспортного центра (интернет-системы) для мониторинга эффективности работы коридора;
- осуществить проект в области налоговой документации и обмена данными;
- создать интегрированную многоцелевую операционную систему, охватывающую весь процесс таможенной очистки и все виды таможенных процедур;
- разработать проект развития мультимодальных и железнодорожных перевозок, который позволит более рационально распределять грузы между автомобильным и железнодорожным транспортом.

К числу других технологических инноваций относятся использование перевозчиками спутниковой системы глобального ориентирования для отслеживания

и контроля грузопотоков, широкомасштабная автоматизация таможенных процедур, повышение прозрачности в вопросах транспортных издержек и регистрация нарушений в работе коридоров.

Таким образом, построение современной транспортно-логистической системы обеспечит интеграцию Беларуси в международную глобальную транспортно-логистическую систему. К числу основных логистических проблем относятся чрезмерная концентрация грузопотоков, недостаточная степень интеграции разных видов транспорта и диверсификации логистических коридоров, а также необходимость подключения Беларуси к сетям соседних стран.

Литература

1. **Анимица, Е. Г.** Концептуальные установки, механизмы и методы регионального управления экономикой / Е. Г. Анимица, В. А. Сухих, Н. В. Новикова // «Регионология». – 2008. – № 4.
2. **Бильчак, В. С.** Приграничная экономика : монография / В. С. Бильчак // Изд-во Калининградского гос. университета, 2001. – 371 с.
3. **Булавко, В. Г.** Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь / В. Г. Булавко, П. Г. Никитенко. – Минск, 2009. – 356 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКИХ ТЕХНОЛОГИЙ РАЗРАБОТКИ ИТ-ПРОЕКТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ

Силкович Юрий Николаевич

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Силкович Виктория Викторовна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

В современном мире шансы на успех имеют лишь те компании, которые способны в условиях динамично развивающейся рыночной экономики оптимизировать свои бизнес-процессы. В век быстрого развития информационных технологий с этой целью многие организации идут на создание ИТ-систем, ориентированных на достижение поставленных целей. Проблема автоматизации бизнес-процессов и управления информационными ресурсами стоит в настоящее время очень остро. К сожалению, очень часто, проекты по созданию программного обеспечения заканчиваются превышением запланированных сроков и бюджета, а созданный в результате продукт не в полной мере отвечает требованиям заказчика. Нередко ИТ-система или ее отдельные модули разрабатываются с «листа». При этом заказчики на начальной стадии не четко представляют конечные результаты и в процессе проектирования формируют новые требования. Разработчики, в свою очередь, вынуждены пересматривать свои решения и предлагать к реализации новые. Используемые в проекте инфраструктура и инструменты реализации идей также могут нуждаться в обновлении. Существенными представляются также проблемы взаимодействия между сотрудниками

компании, участвующими в постановке задач, разработке дизайна, самого программного продукта, тестирования функционала, проверке его на валидацию и верификацию. В таких условиях важность эффективного управления проектами и изменениями в них трудно переоценить. Менеджеры проектов, консультанты, бизнес-аналитики и др. специалисты, от которых зависит успех «построения» автоматизированных систем управления бизнес-процессами на производстве должны владеть современными технологиями организации командной работы в IT-сфере и обладать соответствующими компетенциями.

В большинстве случаев разработка IT-проекта – сложный процесс, требующий от группы специалистов согласованной работы и творческого подхода. Сложность – один из ключевых вопросов, встающих при разработке современного программного обеспечения. На его решение направлены сегодня немалые усилия в области создания средств разработки, управления и контроля качества функционирования информационных систем. Современные методологии управления проектами призваны обеспечить результативность, рациональность и эффективное управление процессами разработки и реализации программного обеспечения.

Одной из ведущих на сегодняшний день технологий, опирающейся на проверенные практикой и временем методы, в которой инструментально поддерживаются все этапы жизненного цикла проектирования информационных систем, является методология IBM Rational Unified Process (IBM RUP), позволяющая выстраивать разработку проекта любой сложности и объемов. Данная методология определяет соответствующие этапы и процессы, а грамотно выстроенная инструментальная поддержка гарантирует соблюдение правил игры всеми участниками и обеспечивает руководителя проекта необходимой оперативной информацией.

Методология разработки программного обеспечения Microsoft Solutions Framework (MSF), предложенная корпорацией Microsoft, также предлагает проверенные методики для планирования, проектирования, разработки и внедрения успешных IT-решений. Благодаря своей гибкости, масштабируемости и отсутствию жестких инструкций MSF способен удовлетворить нужды организации или проектной группы любого размера.

Существует также ряд гибких методологий проектирования программных продуктов (Agile-технологии), позволяющих решать эти задачи. Scrum – одна из самых распространенных методологий, предусматривающая циклическое наращивание функциональности и корректировки хода проекта на основе анализа обратной связи с заказчиком. Это набор принципов, на которых строится процесс разработки, позволяющий в жестко определенные временные периоды, называемые спринтами (sprints), предоставлять конечному пользователю функционирующее программное обеспечение с новыми возможностями. Последовательность разработки функционала определяется заказчиком в соответствии с приоритетностью решения задач. Использование Agile Scrum дает возможность выявлять и устранять отклонения от желаемого результата на более ранних этапах. Требования к разработке функционала по спринту определяются на этапе планирования и не могут изменяться на всем его протяжении. При этом строго

фиксированная небольшая длительность спринта придает процессу разработки предсказуемость и гибкость.

Основной упор методология Scrum делает на управление проектами и не ограничивает разработчиков в применении различных технических практик, что дает возможность использовать весь технический багаж, имеющийся у программистов. Сегодня имеется множество инструментальных средств, используемых при разработке проектов по методологии Scrum: RallyDev, JIRA, AgileTrack, TargetProcess и др. Практически все они имеют богатую функциональность, хотя и не обеспечивают поддержки всех ролей в разработке. Инструменты различаются реализациями: Internet-приложение, клиент-сервер. Для каждого проекта они подбираются индивидуально, учитывая специфику проекта и условия его реализации.

Основа Scrum – итеративная разработка. Scrum устанавливает правила, по которым должен планироваться и управляться список требований к продукту для достижения максимального результата, правила планирования итераций, основные правила взаимодействия членов команды, правила анализа и корректировки процесса разработки проекта для оперативного реагирования на сложившуюся ситуацию.

Данная методология позволяет команде в соответствии с бизнес-приоритетами и техническими возможностями выбрать для выполнения и сами задачи, и способ их реализации. Такой подход создает условия, при которых команда работает самостоятельно и творчески, и с удовольствием, и максимально продуктивно. Возможность самостоятельного выбора объема и пути решения задач без внешнего давления позволяет всем участникам команды почувствовать себя активными игроками, вовлеченными в процесс, а не простыми исполнителями, от которых требуется лишь четкое исполнение поручений.

Scrum ориентирован на создание качественного IT-проекта поэтапно так, чтобы к концу каждой итерации иметь промежуточный продукт, функционирующий в соответствии с требованиями и готовый к демонстрации заказчику на презентации. Длина итерации – это величина экспериментальная. Выбирается она исходя из стабильности требований. Если требования стабильны, то можно выбрать шестинедельный цикл. Если требования часто меняются и дополняются, нужно отталкиваться от двухнедельного цикла. Технология реализации спринта следующая: во время сессии планирования команда формулирует и оценивает задачи, которые надо выполнить для успешного завершения итерации. Сумма оценок всех задач в журнале спринта является общим объемом работы, который надо выполнить за итерацию. После окончания планирования начинается его итерация. Каждый день Scrum-мастер (руководитель команды) проводит «скрам» (Daily Scrum Meeting) – пятнадцатиминутное совещание, цель которого – достичь понимания того, что произошло со времени предыдущего совещания, скорректировать рабочий план к реалиям сегодняшнего дня и обозначить пути решения существующих проблем. В конце каждого спринта проводится демонстрационный митинг (Sprint Review Meeting), цель которого – демонстрация сделанной в течение спринта работы заказчику продукта. Во второй части митинга (Retrospective Meeting) производится анализ прошедшего спринта: определяются положительные и отрицательные стороны совместной деятель-

ности команды, предлагаются пути для увеличения эффективности ее дальнейшей работы, формулируются выводы и принимаются стратегически важные решения. Только в том случае, если объем работ по окончании итерации закончился (в журнале спринта не осталось незавершенных задач), итерация считается успешно завершенной. Затем цикл замыкается, и начинается планирование следующего спринта.

Важно, что Методология Scrum позволяет команде быстро адаптировать разрабатываемую программу к нуждам заказчика за счет получения обратной связи по результатам итерации: имея после каждого спринта реальный продукт, легче анализировать информацию, делая правильные корректировки и изменяя приоритеты требований. Чем меньше формализма, тем более гибко и эффективно может работать команда – это основной принцип данной методологии. Однако формальных процессов должно быть достаточно для организации эффективного взаимодействия и управления проектом. Формальная часть Scrum состоит из трех ролей, трех практик и трех основных документов. В методологии Scrum формально выделены три роли, для каждой из которых определены зоны прав и ответственности: владелец продукта (Product Owner), команда (Team) и скрам-мастер (Scrum Master). Владелец продукта является лицом, ответственным за определение требований к продукту. Команда является группой самостоятельных и инициативных разработчиков, ответственных за реализацию проекта. Скрам-мастер является лицом, ответственным за решение всех организационных проблем и соблюдение методологии Scrum.

Реализация проекта в методологии Scrum управляется тремя документами: журнал продукта (Product Backlog), журнал спринта (Sprint Backlog) и график спринта (Burndown Chart). Журнал продукта является высокоуровневым списком функциональных и технических требований, необходимых для реализации поставленных задач. Журнал спринта является детализированным списком функциональных и технических требований, необходимых для успешного завершения данной итерации. График реализации спринта выстраивается с целью отражения ежедневного изменения общего объема работ по итерации. Используется он как вспомогательный инструмент, позволяющий корректировать работу для своевременного завершения спринта, с работающим кодом и требуемым качеством. Его графическое представление позволяет владельцу продукта наблюдать за ходом итерации.

Время между итерациями – это время принятия основополагающих решений и возможных изменений требований к разрабатываемому продукту, влияющих на ход всего проекта. Во время итерации никакие коррективы извне не могут вноситься.

Гибкие методы управления IT-проектами – это современный ответ программной индустрии на вопрос об организации эффективного управления проектами. Благодаря Agile технологии формируются самоорганизационные и ответственные группы мотивированных профессионалов, составляющих кросс-функциональный единый коллектив, называемый командой. Благодаря использованию Scrum может быть достигнута высокая сопровождаемость кода, что позволяет вносить изменения в программный продукт с минимальными трудозатратами. Стоимость таких изменений практически эквивалентна стоимости

разработки аналогичных функций продукта в начале проекта, что редко достигается в так называемой «водопадной» модели производства, для которой характерен экспоненциальный рост стоимости изменений по мере выполнения проекта.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА)

Стаганович Анастасия Леонидовна

Белорусский государственный университет

Устойчивый рост экономики нашей страны во многом определяется финансово-экономическим состоянием промышленных предприятий и теми возможностями развития, которые им представляются при сложившихся условиях хозяйствования. Особо актуальными становятся вопросы совершенствования методов и инструментов управления предприятием в быстроменяющихся условиях рынка, и в первую очередь методов и инструментов управления промышленными предприятиями, находящимися в кризисном состоянии. Предприятие, в том числе, в отношении которого возбуждено дело о банкротстве, может преодолеть кризисную ситуацию, при условии эффективного применения методов и инструментов антикризисного управления.

Антикризисное управление - процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния. Основными кризисами, которым подвержена финансово-хозяйственная деятельность субъектов экономики, считаются стратегический кризис, тактический кризис и кризис платежеспособности.

К возникновению кризиса на уровне хозяйствующих субъектов приводят следующие факторы:

- внешние факторы - несбалансированная денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика, неудовлетворительная структура доходов и расходов населения, нестабильность функционирования базовых политико-правовых институтов, отставание в научно-техническом развитии, конкуренция;
- внутренние факторы – ошибки в производственной, финансовой, маркетинговой стратегии, нерациональное использование ресурсов, непрофессиональный менеджмент, низкий уровень организационной и корпоративной культуры.

Основными направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

Антикризисное управление как социально-правовое явление в нашем государстве появилось в начале 90-х годов, когда стала происходить ломка старых

методов хозяйствования. Целый ряд хозяйствующих субъектов оказался не в состоянии эффективно функционировать в быстро меняющихся условиях (разрыв старых хозяйственных связей, недостаток знаний, рынков сбыта, денежных средств и др.), что повлекло за собой рост неплатежей за поставленную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги. Появилась потребность в механизме, посредством которого, с одной стороны, можно было бы предоставить возможность хозяйствующему субъекту, попавшему в неблагоприятную ситуацию, поправить пошатнувшееся положение, если это возможно, с другой – удовлетворить требования кредиторов.

Таким механизмом является институт несостоятельности (банкротства), а ключевой фигурой, призванной реализовывать цели и задачи данного института, является антикризисный управляющий. В последнее время эта профессия становится все более значимой: сложность и объем работы, степень ответственности и условия труда, требующие применения экономических и юридических знаний, ставят ее в один ряд с адвокатской и аудиторской деятельностью [5].

В соответствии с законодательством об экономической несостоятельности банкротстве временный (антикризисный) управляющий – индивидуальный предприниматель, юридическое или физическое лицо (гражданин Республики Беларусь либо иностранный гражданин, лицо без гражданства, имеющие вид на жительство в Республике Беларусь), назначаемые хозяйственным судом для осуществления своих полномочий в процедурах экономической несостоятельности (банкротства) (временный управляющий – в защитном периоде, антикризисный управляющий – в конкурсном производстве) [1].

Несмотря на то, что антикризисного управляющего по объему и характеру выполняемых задач относят к топ-менеджменту, в работе антикризисного управляющего есть ряд специфических условий, которые вызваны ситуацией кризиса. К таким условиям существенно отличающим работу антикризисного управляющего от регулярного менеджера можно отнести:

- Отсутствие полного объема информации об объекте управления (а точнее ее большая нехватка);
- Малое количество времени для принятия решения;
- Стрессогенность и неустойчивость в режиме работы;
- Отсутствие сторонников среди коллектива кризисного предприятия;
- Наличие неизбежных конфликтов в работе;
- Многопрофильность задач;
- Нестандартность ситуации;
- Необходимость получения положительного результата изменений в короткий промежуток времени [2].

В отечественной модели банкротства есть несколько предусмотренных законом «режимов» работы: защитный период, конкурсное производство и мировое соглашение.

Конкурсное производство в свою очередь включает следующие процедуры: завершение подготовки дела к судебному разбирательству; санацию; ликвидационное производство.

В зависимости от процедуры назначенной хозяйственным судом выстраиваются взаимоотношения антикризисного управляющего с персоналом предприятия-должника. Кроме того, в каждой из процедур банкротства можно выделить свои специфические функции антикризисного управления во взаимоотношении и взаимодействии с персоналом.

С момента возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) должника защитный период устанавливается хозяйственным судом в целях завершения досудебного оздоровления, а также проверки наличия оснований для открытия конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника [1].

Основными функциями на данной стадии являются функция наблюдения и сбора информации. Временный управляющий не участвует в кадровой политике предприятия.

Однако законодательством предусмотрено допущение о том, что в процедуре защитного периода по ходатайству лица, участвующего в деле об экономической несостоятельности (банкротстве), содержащему достоверные сведения о воспрепятствовании руководителем должника – юридического лица действиям временного управляющего при исполнении им своих обязанностей, или о совершении руководителем должника действий, нарушающих права и интересы должника и кредиторов, или об иных нарушениях законодательства, хозяйственный суд вправе отстранить руководителя должника – юридического лица от должности на срок, определяемый хозяйственным судом, и возложить на временного управляющего управление делами должника – юридического лица и обязанности его руководителя. Таким образом, участие в кадровой политике временным управляющим осуществляется только после отстранения от управления организацией руководителя предприятия. Как показывает практика таких случаев достаточно мало. Даже если обязанности по управлению предприятием, а с ним и управление персоналом переходят к временному управляющему, то это не может существенно повлиять на кадровую политику ввиду кратковременности самого защитного периода (продолжительность которого не может превышать трех месяцев).

С момента открытия конкурсного производства полномочия руководителя должника – юридического лица и иных органов управления должника – юридического лица, а также собственника имущества должника – унитарного предприятия переходят к управляющему. Управляющий в отношении работников должника продолжает выполнять условия трудовых договоров (контрактов) или прекращает их в соответствии с законодательством о труде [1].

Заключение новых трудовых договоров (контрактов) и коллективного договора, внесение изменений и (или) дополнений в эти договоры либо их прекращение осуществляются управляющим в соответствии с законодательством о труде. При этом увеличение численности и штата работников, заключение новых трудовых договоров (контрактов) и коллективного договора согласовываются управляющим с собранием (комитетом) кредиторов.

С момента принятия решения об открытии ликвидационного производства осуществляется прекращение трудовых договоров (контрактов) на основании статей 35 и 42 Трудового кодекса Республики Беларусь.

Наиболее сложной процедурой с точки зрения управления является санация. Антикризисный управляющий составляет план восстановления платежеспособности предприятия (план санации) и реализует его. На данном этапе персонал является не только особым объектом наряду с другими объектами управления при выводе предприятия из кризиса, но и средством управления.

Персонал-это ключевой аспект любого управления социальными системами. Именно от персонала зависит эффективность антикризисных преобразований. В то же время расходы, связанные с оплатой труда, составляют значительный вес в сумме постоянных и переменных издержек. Решения в отношении персонала в антикризисном управлении имеют противоречивый двойственный характер: с одной стороны, сокращение расходов на оплату труда повышают краткосрочную платежеспособность, с другой – они могут отрицательно сказываться на стратегическом развитии предприятия [2].

В области управления персоналом в процедуре санации перед антикризисным управляющим возникают следующие проблемы и объекты принятия решения:

1. Создание и управление антикризисной командой;
2. Реорганизация управленческих функций внутри существующего штата;
3. Сокращение работающих на предприятии как самая экстренная и непопулярная мера выхода из кризиса.

Как показывают исследования, наиболее оптимальным и эффективным способом решения поставленных задач в процедуре санации является создание и управление антикризисной командой, так как антикризисное управление включает в себя многие сферы деятельности и профессиональной компетенции: бухгалтерский учет и финансы; менеджмент; маркетинг; экономический анализ. В тоже время в антикризисном управлении на осуществление мероприятий слишком мало времени, а эффект необходимо получить уже на первых шагах антикризисного воздействия.

При этом при создании команды перед антикризисным управляющим встает задача мотивации и мобилизации кадрового потенциала на реализацию плана финансового оздоровления предприятия.

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия может быть представлен в виде следующих друг за другом основных фаз (этапов) деятельности антикризисного управляющего.

1. Фаза агитации – создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловленного радикальными изменениями в стратегии управления; формирования имиджа надежного и влиятельного лидера; установления двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия.

2. Фаза профессионального роста – создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видения его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимо-

понимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры.

3. Фаза интеграции – создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников предприятия [5].

Немаловажным является тот факт, что антикризисный (временный) управляющий, направленный в кризисную организацию, как правило, изначально попадает в конфликтную полную нервозности обстановку, когда имеют место длительные невыплаты заработной платы, взаимные обвинения групп в виновности за сложившуюся ситуацию, конфликты между конкурсными кредиторами и т. д. [3]. Все это требует от управляющего не только высокого уровня подготовки, профессиональных навыков и компетентности, но и требует особых психофизиологических качеств.

Антикризисный управляющий, как и любой руководитель, осуществляет управление на основе своего видения, которое окрашено личными характеристиками, такими как ценности, стремления, предпочтения, опыт, знания. Поэтому многие исследователи наиболее необходимыми качествами антикризисного управляющего выделяют следующие:

- негибкая воля;
- железные нервы;
- коммуникабельность;
- терпимость самоконтроль;
- толерантность;
- дипломатичность;
- умение найти компромисс;
- умение создавать команду и руководить ею;
- умение разрешать конфликты;
- умения проводить переговоры;
- ответственность;
- решительность.

Из вышеизложенного следует вывод: управление персоналом имеет свои специфические особенности в различных процедурах экономической несостоятельности (банкротства). Данная специфика накладывает особые требования, предъявляемые к антикризисному (временному) управляющему. Знания грамотного юриста, опытного экономиста и тонкого психолога в сочетании с особыми личностными характеристиками и управленческим опытом должны составить в человеке единый сплав, который и является профессионализмом.

Литература

1. **Об экономической несостоятельности (банкротстве):** Закон Респ. Беларусь, 13 июля 2012 г., N 415-З // ИБ «КонсультантПлюс: Беларусь» [Электронный ресурс]. – Минск, 2012;

Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2012.

2. **Антикризисное** управление в новой экономике / Т. Н. Беляцкая, П. А. Достанко, В. А. Емельянов. – Мн. : Интегралполиграф, 2007. – 472 с.

3. **Антикризисное** управление / В. Ф. Байнев. – Мн. : БГУ, 2002. – 143 с.

4. **Иоскевич, А. А.** Проблемы института антикризисного управления в Республике Беларусь и пути его совершенствования / А. А. Иоскевич // ИБ «КонсультантПлюс: Комментарий Законодательства Белорусский Выпуск» [Электронный ресурс]. – Минск, 2012.

5. **Теория** и практика антикризисного управления : учебник для вузов / под ред. С. Г. Беяева и В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

EFFICIENT INFORMATION FLOW AS A KEY FACTOR OF SUCCESS IN LOGISTICS

Dębicki Tomasz

Institute of Logistics and Warehousing

The intermodal transport connections are very complex because involve many business actors in the process, because of often transnational character and because of it is inter-modality air, sea, rail, road, in-water transport and operations in nodes between transport stages. With realization of such multi-modal transport a lots of information and fast exchange of this information is needed, different transport documents are required. This complex nature of intermodal transport can be supported by information sharing systems which helps involved players of intermodal transport on every stage of transport chain realization with documents exchange, services booking, status monitoring and financial settlements.

Business cases

Export from Poland to Russia through port of Elblag.

Most of the transport through port Elblag comes from polish small and medium size companies to Russia, to Kaliningrad. Polish companies exporting mostly building materials, wood and furniture, and also food like cereals, corn, soya and sugar this goes both ways. Other port are also on the map of port Elblag like Klaipeda, Scandinavian ports and other polish as well. In the usual process the following actors are participate: Shipper (company which sends goods through port), Receiver (an Entity which ordered goods), Road Transport provider (transport provider who delivers goods to port), Terminal Operator (company who owns or hires the terminal in port and does the goods handling in terminal) , Port authority (authority of the port who is interested of volume information), Sea transport provider (Sea transport provides a sea leg of intermodal transport).

Solution:

Within the ACL project an information sharing system has been produced and introduced in the port of Elblag for testing and further improvements. This system supports exchange of documents and information about orders between shippers, terminal operator, port authority and Sea agency. Besides documents the system helps to organize operational work better and make access to information from anywhere to all stakeholders. Main features of this system are:

- Documents exchange
- Availability from anywhere by web-browser
- Availability on mobile equipments smartphones and tablets
- Import and export documents to excel and xml messages
- Reporting

Beneath figure shows the pilot system implementation in port of Elblag. Customers are providing handling orders to the t-scale platform, besides manual providing orders to web-forms it is possible import them from excel files or XML standardized file format. After customers sends their orders they are immediately available for terminal operator who can analyze them and accept them or reject. After acceptance customers will be informed about the status of his orders. Sea agency also have an access to orders so in this way they may use it for the payload for documents then produce like sea waybill. Port authority have an access to some of the reports and statistical data.

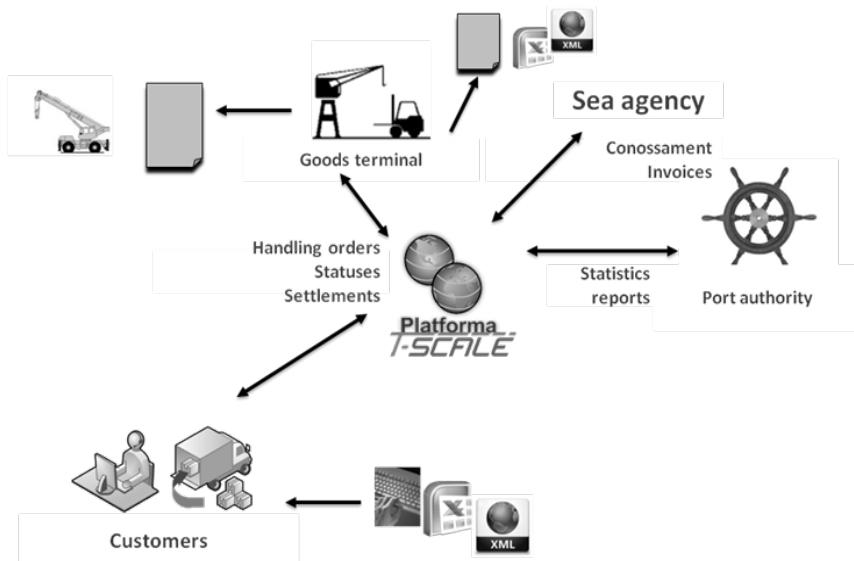


Fig. 1. Pilot implementation of information sharing system in port

Import goods from port of Gdansk.

In this business case several companies from East of Poland import containerized goods from Far East through the port of Gdansk. The volume of each of those companies are not enough to be able to use cheaper rail transport to Lublin and then last mile delivery on truck. However if several companies would have combined their cargo into one consolidated shipment to be delivered to terminal in Lublin and split again for individual shipments and deliver individually to the final destination then rail company would be able to transport bigger shipment and cost of transport would be less for the importers. Eventually there will be more benefits like greener transport and less trucks on roads.

Solution:

For this business case the same ICT Tool is used in different configuration with different business roles in this case we have customers, transport coordinator, logistics service providers (including intermodal transport and terminal operators in logistics nodes), port. Customers prepare transport inquiries for their containers to be transported from port to their own facilities. Prepared inquiries are sent to transport coordinator who is planning them as one consolidated shipment negotiate conditions with logistics service providers then propose its offer to customers. If customers agree on this offer then consolidate transport is executed. Customers are able monitor their orders thanks to exchange statuses of the orders. If specific containers has a specific equipment which enable to locate it with GPS¹, then it also can be track on the map and more information are available like temperature and other conditions inside the container. After order is completed transport coordinator does financial settlements with transport and logistics service providers and customers.

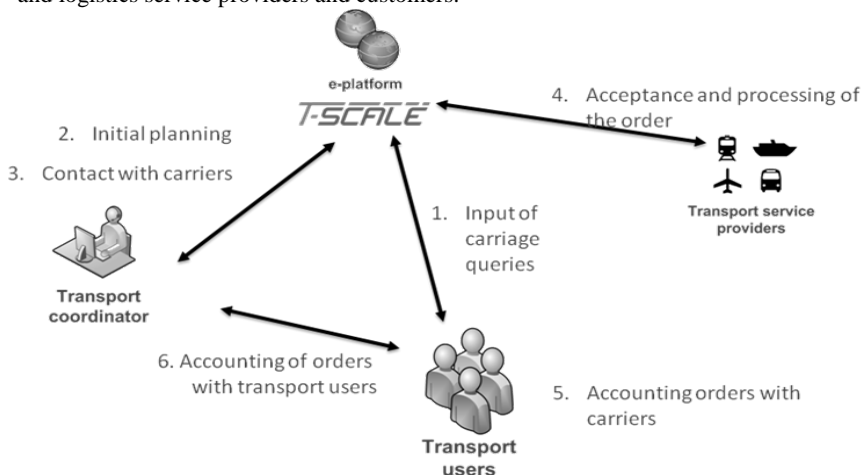


Fig. 2. T-Scale platform as transport consolidation platform for intermodal transportation

Port of Gdansk with its DCT² terminal where the biggest container ships on the World arrives may also be interesting for countries on East border of Poland like Lithuania Belarus, Russia and Ukraine as their main logistics hub as there are also many rail transport providers from Poland which are cooperating with those countries.

Standardization as pillar of information exchange

In present information exchange in business, trade, logistics and transportation particularly is very important to use the same “language” of for information exchan-

¹ GPS – Global Positioning System.

² DCT – Deepwater Container Terminal In Gdansk, DCT is the first terminal that attracted direct calls from Asia to the Baltic Sea and is today the destination for the largest vessels in the world departing from China, Korea and other Asian countries.

ged. For many years many different standards have been developed but also many solutions exposed by software solution providers. These many standards used by business players cause many serious problems in implementation of electronic data interchange between partners. Those two implementation of ICT tool for information exchange presented in article would not possible without using standards for identifiers of goods, logistics units and locations as well as for electronic messages exchanged between business partners.

In both business cases the implementation is based on GS1³ standards for identification and electronic messages. SSCC⁴ for load units identification, GTIN⁵ for trade unit, GLN⁶ for locations, G SIN⁷ and G INC⁸ for shipment and consignment, GRAI⁹ for returnable packages, GIAI¹⁰ for tracing the equipments or parts used in transport. Using of global identifiers in whole transport chain makes possible to track and trace the logistics unit, shipments, means of transport on every stage of the chain which is very important for planning but also for traceability. With today technology and additional equipment available we can monitor not only where our goods are but also in what conditions they are being transported. System GS1 provides standards not only for identification but also electronic messages exchanged between business partners. There are dedicated messages for transport and logistics sectors and are available in both EANCOM standard and GS1/XML standard. Data exchanged with transport service provider are little bit different of those which are exchanged between buyer and seller. Transport service providers are more interested in identification of logistics units and shipments than identification of trade items. More important are physical features of goods than trade features. It is seen in electronic messages for transport and logistics. Transport Instruction most popular message used in transport business are nothing else like transport order containing all necessary information for transport providers to take in the order and executed. In this message we will find information about physical parameters of shipment, quantity and type of logistics units, transport conditions, loading and unloading places with its time frames, information about additional services related to this transport and many others important data. Transport Status message is used for monitoring the execution of transport orders on each stage of its route. Most often message is sent after finishing each leg of the

³ GS1 – Global System One – Global Standardization Organization.

⁴ SSCC – Serial Shipping Container Code is used for identification of logistics units: pallets, packages etc.

⁵ GTIN – Global Trade Item Number – Number for trade item identification mostly used in retail business.

⁶ GLN – Global Location Number is for identification of different location related with Transport and logistics like company department, ports, terminals, warehouses, delivery and pick-up places, etc.

⁷ G SIN – Global Shipment Identification Number used for identifying individual shipments.

⁸ G INC – Global Identification Number of Consignment – used for identifying consolidated shipments.

⁹ GRAI – Global Returnable Assets Identifier.

¹⁰ GIAI – Global Individual Asset Identifier used for recording life-cycle of parts, like history of plane parts.

transport chain. It may contain information about shortages, damages and discrepancies between delivery and expected goods at final delivery. Message may also contains the information from additional equipment on truck or container like GPS coordinates, alarms for example in case of unauthorized door opening, conditions of goods like temperature and humidity. Other important messages in transportation are booking request and booking confirmation which are used booking a transport service at transport service provider. There are many more which helps to organize transport chains the description of all them are available at website of GS1 organization.

Besides GS1 standards there also other which are also used by transport and logistics companies around the world like UN/CEFACT¹¹ with its EDIFACT¹² standard, Oasis¹³ with UBL¹⁴ or ANSI X.12¹⁵ in North America. Today's approach is changing in direct of use more sophisticated solutions of information exchange like semantic solutions for interoperability between companies and organizations. With help of semantic different companies or group of companies having their own standards for electronic messages can exchange the documents. Thanks to today's level and accessibility of tools for semantic interoperability this idea becomes more and more popular it has its application not only in transport and logistics sector but everywhere where different standards and also different languages meet specially in transnational data exchange. This solutions is also promoted in European projects related with transport and logistics and e-administration. Figure below shows a layered approach for semantic interoperability in which the layers reflects the various company layers.

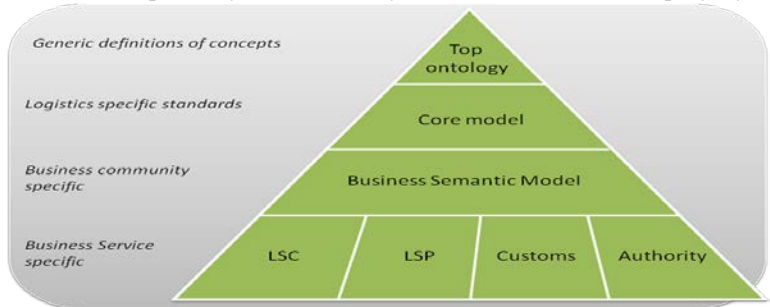


Fig. 3. Layered approach for semantic interoperability based on i-Cargo¹⁶ project approach for logistics interoperability

¹¹ UN/CEFACT – United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business.

¹² EDIFACT – Electronic Data Interchange For Administration, Commerce, and Transport standard issued by UN/CEFACT.

¹³ Oasis – Organization for the Advancement of Structured Information Standards is a non-profit consortium.

¹⁴ UBL – Universal Business Language standard issued by OASIS.

¹⁵ ANSI X.12 – The **Accredited Standards Committee X12** (also known as **ASC X12**), chartered by the American National Standards Institute in 1979, develops and maintains the X12 EDI and CICA standards along with XML schemas which drive business processes globally.

¹⁶ i-Cargo – Intelligent Cargo in Efficient and Sustainable Global Logistics Operations European funded Project.

Different organisation requires different information in their business process. Some organisations can be interested in concerns related to the transport of dangerous cargo, while customs organisations may want to look into details of import/export declarations. Within the logistics domain, several global standardisation bodies for information exchange in logistics supply chains exist, including UN/Cefact, the World Customs Organisation (WCO) and GS1 [9]. Individual services of different business actors requires a specific information or delivers specific information which are described in business community specific layer where also are the rules for logistics messages standards. Ontology's are also helpful with documents validation specially in customs or everywhere where legal rules are defining some formalities on documents ontology's with automated reasoning may help to validate documents before further processing it.

References

1. The System for planning intermodal supply chains; Terms of References; WP3 of Interbaltic Project; Institute of Logistics and Warehousing, Poland, 2006.
2. UN/CEFACT "Single Window" Project.
http://www.unece.org/cefact/single_window/welcome.htm 2007-07-27
3. Perishable goods logistics – feasibility analysis and ICT solutions; Global Integrated transport Logistics Data Network. Italy 2005.
4. Logistics Interoperability Model Foundation Report Final. GS1 Global Office July 2011.
5. OASIS ebXML registry 3.0. Oasis organisation 2013.
6. DISCWISE "One Common Framework for Information and Communication Systems in Transport and Logistics – Facilitating Interoperability» 2011.
7. GS1 – ecom Logistics Standards. GS1 XML v.3.0 Transport Management electronic messages.
8. KOMODA "Definition of an integrated e-Logistics system Europe-wide".
9. iCargo "Intelligent Cargo in Efficient and Sustainable Global Logistics Operations".

ВОЗМОЖНОСТИ ТЕХНОЛОГИИ ВИДЕООБСУЖДЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ ВЗРОСЛЫХ

Торхова Анна Васильевна,

Поддубская Елена Александровна

Белорусский государственный педагогический университет им. М. Танка

В контексте интенсификации процесса обучения взрослых технология видеообсуждения является функциональным инструментом в организации полистилевой образовательной среды. Применение видео выступает адекватной альтернативой в ситуациях, когда за непродолжительное время нужно освоить не только разнокачественную информацию, но и отработать те или иные компетенции на уровне умений, навыков.

Традиционно видеoinформация в педагогическом взаимодействии использовалось с целью иллюстрации того или иного научного факта, предмета, явления. Современное представление о возможностях применения видео в образовательном процессе значительно расширились, наряду с тем, что достоинства

данной технологии отмечались за долго до этого. Так, например, чешским ученым Д. Хаппелем, установлены следующие закономерности забывания материала в процессе обучения:

- услышанное обучающийся забывает через 3 часа после занятия – 30%, через 3 дня – 90%,
- увиденное забывается – 28% и 80% соответственно,
- услышанное и увиденное одновременно забывается: 15% и 35% соответственно [1, с. 26].

Видеотекст состоит из многокомпонентной информации в однородном представлении. При этом важным является не только содержание сюжета (словесная составляющая), но и то, в каком контексте происходят действия (место события, внешний вид, невербальные модели поведения участников, их возраст, психологические особенности и др.).

На современном этапе технология видеообсуждения осуществляется в двух основных форматах:

- 1) кино-тренинг (работа с профессионально-созданным видео, фрагментами из художественных, документальных фильмов);
- 2) видео-обратная связь (работа с самостоятельно созданным видео: «на рабочем месте», запись реализации интерактивных методов обучения, элементов деловой игры в режиме «здесь и теперь»).

Технология кино-тренинга широко используется в системе образовательных мероприятий с целью формирования профессиональных компетенций в области продаж, деловых переговоров, презентаций и др., развития рефлексивных, креативных, коммуникативных умений персонала.

В рамках реализации технологии видеообсуждения бизнес-тренер заранее, в соответствии с задачами учебного модуля подбирает тематический фрагмент из фильма до 10-15 минут (практика показывает, что более продолжительная по времени презентация видео утомляет и отвлекает слушателей от главной идеи просмотра). Желательно, чтобы кино было знакомо участникам взаимодействия, но это не обязательное условие. Далее последовательность организации работы в аудитории может осуществляться по-разному. Например, А.А. Трус в своей работе «Кинотренинг. Техники и методы видеообсуждения» предлагает трех-этапную технологию, которая включает в себя:

1. *Подготовительный этап* (введение участников в контекст процедуры, обозначение ролевых позиций, описание текущей ситуации, пояснение инструкций, логики выполнения процедуры наблюдения, целей и задач просмотра, организация пространства, обозначение регламента работы);
2. *Этап реализации* (просмотр видеосюжета, обсуждение, дискуссии в малых группах);
3. *Этап обсуждения и получения «сухих остатков»* (шеринг, обсуждение в большом кругу результатов работы малых групп, коллективный обмен мнениями; рефлексия, анализ взаимодействия с точки зрения переноса особенностей из контекста «там и тогда» в контекст реалий управленческой практики) [2, с. 20–25].

Также фрагменты из профессионально созданного видео можно использовать для решения следующих образовательных задач:

- актуализация представлений обучающихся по проблеме (в начале занятия, раздела, курса);
- освоение содержания образования (видео-лекция по конкретной теме);
- детализации обстоятельств случая в работе с бизнес-кейсами (запись комментариев очевидцев, мнения экспертов, интервью с участниками ситуации и др.) или видео-кейс;
- обеспечение позитивного настроения, эмоционального насыщения, завершенности занятия и/или создания условий для ауторефлексии (например, в конце занятия «под занавес», без методических комментариев и рекомендаций предложить для просмотра короткий, 3–5 минутный позитивный видео-ролик в качестве «пищи для ума», самостоятельных размышлений, выводов);
- в качестве подарка для отдельного участника или группы (поздравление с праздником, важным событием или как комплимент за активность, продуктивное взаимодействие) и др.

Характерной особенностью реализации технологии видеообсуждения в режиме видео-обратной связи является то, что видеофрагменты для работы создаются непосредственно «Здесь и теперь» в процессе взаимодействия или, которые были запечатлены «На рабочем месте» (собирательное название контекста профессиональной жизнедеятельности в естественных условиях: в кабинете, неформальном общении, на производстве, собеседовании, совещании, переговорах, стажировке) (рис. 1).

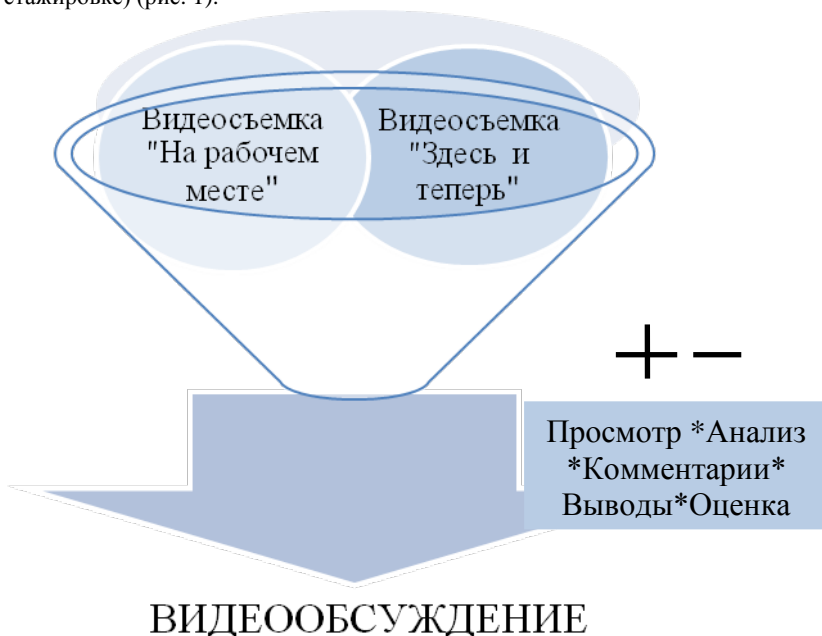


Рис. 1. Элементы технологии видео-обратной связи

В практике работы со слушателями оправдывает себя видеосъемка участия группы в реализации тех или иных интерактивных методов, упражнений, деловых игр. Беспроигрышным вариантом для съемки в режиме «здесь и теперь» являются примеры с передачей информации, на командообразование, презентации себя и других участников взаимодействия и др. Далее кратко охарактеризуем особенности применения технологии видео-обратной связи.

Для реализации упражнения по передаче информации организаторы взаимодействия заранее подготавливают объемный текст с избытком деталей, цифр, которые нужно запомнить. Примером текста может служить объявление, максимально соответствующее профессиональным интересам обучающихся и реальной ситуации. Содержанием для подготовки универсального объявления может быть информация о предстоящем экзамене или зачете. В текст обязательно нужно включить всевозможные даты предварительных консультаций, адреса корпусов, номера этажей, время сбора, регламент членов комиссии, количество бутылок газированной и негазированной воды и другую «выпуклую» информацию-мусор. Далее все участники выходят за дверь (съемка ведется в аудитории) и заходят последовательно по два-три-четыре человека (в зависимости от количества участников в группе). Вошедшим в комнату участникам предлагается прослушать объявление (зачитывается с листа). Задаются вопросы о том, все ли понятно. Если нужно, можно быстро уточнять отдельные детали. После этого этапа в аудиторию заходит следующая малая группа. Двоим участникам (на выбор модератора) из предыдущей группы предлагается присесть (они наблюдают и не должны подсказывать), а один оставшийся участник из первой тройки передает (пересказывает по памяти), что запомнил второй группе и так далее. По времени процесс передачи информации должен занимать до 10 минут (регулируется количеством участников в малых группах; если группа не многочисленная – слушатели заходят по одному, если участников много – малые группы формируются по 4–6 человек).

Далее занятие также может иметь несколько сценариев своего развития. Например, сначала можно задать несколько рефлексивных вопросов об ощущениях, переживаниях, состоянии комфорта/дискомфорта участников, а также обсудить в первом приближении цель и возможные задачи упражнения. Далее осуществляется просмотр «свежего» видео, после чего можно позволить желающим высказаться в произвольной последовательности. И на третьем этапе детализировать особенности процесса передачи информации. Вопросы для организации рефлексивной деятельности могут быть следующие:

- Что мешало передать текст в полном объеме?
- Где «надламывалась» информация, за счет чего это происходило?
- Почему, когда слушаешь вместе, не предполагаешь, что спросят у тебя?
- Что было главным, а что второстепенным в объявлении?
- Почему появились новые факты, данные?
- Какую ситуацию в профессиональной жизни этот случай напоминает?
- Какие выводы можно сделать по результатам работы?
- Как лучше запомнить основные правила и законы передачи информации и др.

Важно отметить, что перед началом съемки организаторы должны иметь согласие каждого участника. А после завершения работы видео, как правило, удаляется при всех (если нет других целей и договоренностей).

Кроме описанного примера существует еще множество вариантов организации работы со слушателями в режиме видео-обратной связи. В работе со слушателями программ переподготовки и повышения квалификации видео-обратная связь может быть альтернативой традиционным формам контроля знаний (экзамен, зачет). В этом случае организаторам необходимо разработать четкие показатели и ясные критерии оценки видео «на рабочем месте» (содержание, время, структура).

Таким образом, применение технологии видеообсуждения в образовании взрослых позволяет разнообразить и интенсифицировать процесс обучения слушателей, способствует развитию познавательной сферы, рефлексивных, креативных, коммуникативных умений обучающихся, повышению уровня профессиональной мобильности будущего специалиста.

Литература

1. **Петраков, В. Н.** Педагогические аспекты использования видеозаписи в процессе повышения квалификации работников образования : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 ; 26.06.1998 / В. Н. Петраков ; Нац. ин-т образования. – Минск, 1998. – 221 с.
2. **Трусь, А. А.** Кинотренинг. Техники и методы видеообсуждения / А. А. Трусь. – СПб. : Речь, 2011. – 192 с.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ

Трусь Александр Алексеевич

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Применительно к текущей ситуации, в которой находятся практически все рыночные субъекты, актуальна поговорка о первой собачке в упряжке. Как известно, именно она имеет право любоваться пейзажем. Ответ на вопрос, чем же любят остальные участники постоянно усложняющегося гоночного процесса, очевиден. Для того чтобы стать этой «первой собачкой», то есть однажды занять лидирующее положение на рынке и в дальнейшем удерживать за собой пальму первенства, необходим постоянный приток свежих идей на всех уровнях – личном, групповом, организационном. В условиях динамично и непредсказуемо развивающегося рынка, жестких конкурентных отношений, избалованности потребителя только субъект, неустанно предлагающий что-то новое, способен быть лидером.

Хотя, есть и другой вариант относительно безбедного рыночного существования: можно не напрягать «интеллектуальные мускулы», а пойти по пути одной восточной страны, известной своим бурным экономическим ростом в последние годы. Предприятия, расположенные на ее территории, сугубо своего, чего-то

нового, инновационного, не создают. Выпускаемые на ее производственных площадках продукты – это либо изделия, отданные различными международными компаниями на сборочный аутсорсинг, либо компиляция лучших в своем роде вариантов, «позайствованных» со всего мира.

Предприниматели, пришедшие на рынок «всерьез и надолго», отдают себе отчет в том, что потребителя необходимо удивлять, и делать это постоянно. Область «удивления» относится, как к самому производимому продукту, так и к сервису при продаже, и в процессе постпродажного обслуживания. Недаром в своей книге «Доставляя счастье» успешный молодой предприниматель Тони Шей, приводя набор из десяти ключевых ценностей своей компании Zappos, на первые два места поставил:

- вызывать «вау!» – чувство нашим обслуживанием;
- принимать и поощрять изменения.

Комментируя первый посыл, он отмечает, что в Zappos все, что стоит делать, стоит делать с чувством «вау!». Вы должны делать что-то выходящее за рамки ожидаемого. И все, что вы делаете, должно эмоционально воздействовать на покупателя. Независимо от того, взаимодействуете ли вы с коллегами или потребителями и партнерами, доставка «вау!» – чувства приводит к распространению молвы о компании. Наша философия состоит в том, чтобы у клиентов Zappos возникало «вау!» – чувство от качества обслуживания и любого контакта с компанией, а не только в результате получения денежной выгоды.

Применительно ко второй ценности, бесспорной является мысль о том, что быть растущей компанией в чем-то означает постоянно меняться: «Мы все должны не просто не бояться изменений, а с энтузиазмом принимать их и, что, возможно, еще важнее, поощрять и воплощать их. Мы постоянно должны планировать перемены и быть готовыми к ним. Мы все время находимся в движении. Если мы хотим по-прежнему опережать конкурентов, мы должны постоянно меняться, задавая им загадки».

Объявленная в нашей стране модернизация, взятый курс на обновление требуют, прежде всего, притока свежих идей. И в этом процессе его организаторам необходимо определиться с двумя ключевыми, на наш взгляд, вопросами: «Что понимать под категорией «свежая идея?» и «Где ее взять?» Один из отечественных экономистов, приводя удачную, на наш взгляд, аллюзию на известное высказывание булгаковского героя «Модернизация: на заводах и... в головах», с иронией отметил, что заменить один деревообрабатывающий станок на другой или купить новую линию по розливу кваса – не есть модернизация. Как показывают исследования психологов, для того чтобы идея претендовала на свежесть и новизну, она должна быть весьма нетривиальной, необычной. Только три-пять процентов идей, порожденных в результате корректно проведенного мозгового штурма, могут быть отнесены к категории «творческий реализм». Термин «реализм» означает, что идея должна быть, не только свежей, но и применимой на практике. Реалистичность предполагает, как наличие ресурсов для ее воплощения (либо возможность их привлечения, актуализации), так и то, что воплощение идеи в практику не запустит косвенных нежелательных процессов и явлений (организационных, отношенческих, имиджевых и иных).

Практика отечественного бизнеса показывает, что лишь 10–15% из всех предпринимательских начинаний приводят к успеху. Десятилетний рубеж преодолевает примерно одна организация из двадцати, одновременно вышедших на российский рынок. Некоторые из предприятий динамично растут и из «малышей» переходят в «средняки», становясь довольно крепкими и уверенными игроками рынка. Другие же прочно занимают свою нишу в сегменте малого бизнеса и надежно удерживают ее на протяжении многих лет. Кто-то из бизнесменов на протяжении длительного времени сохраняет «семейную» модель управления предприятием, считая, что отношенческая составляющая играет значительную роль в успехе его бизнеса. Другие переходят на иерархическую организационную структуру, четко выстраивая бизнес-процессы и применяя современные технологии управления персоналом.

За сухими цифрами статистики стоит ежедневный труд основателей бизнеса, преодоление ими различного рода сложностей и перипетий, как внутриорганизационного плана, так и всевозможных бюрократических барьеров, принятие важных управленческих и деловых решений в условиях неопределенности и непрогнозируемой изменчивости внешней среды, постоянная готовность идти на риск.

Несмотря на то, что в настоящее время существует большое количество литературы по деловой тематике, активно проводятся бесчисленные семинары и тренинги, освещающие различные области предпринимательской деятельности, готовых и стопроцентных рецептов «как создать процветающий бизнес» нет, и по определению быть не может. Путь каждого предпринимателя к успеху уникален и неповторим. По нашему мнению, для получения серьезных результатов в предпринимательской деятельности существует несколько факторов, сфокусированных на самом бизнесмене.

Первый фактор успешности бизнеса связан с грамотным выбором человеком, ступающим на путь самостоятельной предпринимательской работы, цели, то есть, ответом на вопрос: «Зачем я собираюсь заниматься бизнесом, и почему именно этим бизнесом?» В нашей предпринимательской среде, в частности, и в широком социальном контексте, вообще, область целеполагания является проблемной, и, мягко говоря, нашими людьми не особо любимой. Оставив в стороне высокие материи, связанные с поиском смысла и цели в жизни, остановимся на особенностях определения предпринимательских целей. Как сказал две тысячи лет назад римский философ Луций Анней Сенека, для корабля, не знающего, к какой пристани он плывет, ни один ветер не бывает попутным. Эта метафора на сто процентов применима к человеку бизнеса и его предпринимательскому начинанию.

Как показывает наш многолетний опыт работы с собственниками бизнеса в индивидуальном и тренинговом форматах, многие из них склонны подменять грамотную цель намерением, благим пожеланием, красивой мечтой, эффектной декларацией. К сожалению, многим из них трудно принять тот факт, что в бизнесе цель должна рассматриваться как образ желаемого результата, который должен быть достигнут в процессе работы предпринимателя и его сотрудников, и являться первичной по отношению к нему (то есть, к этому процессу). Этот образ представляет собой мотивированное и описанное, то есть, выраженное в

словах, предвосхищение будущего результата. Цель выполняет важные функции в деятельности предпринимателя – организующую, мотивирующую, коррекционную и др., является ее системообразующим элементом. Если человеком бизнеса цель правильно поставлена, она является для него не только источником большого количества ресурсов, вдохновения, движения, энергии, активности, способности справляться с различными трудностями и преодолевать препятствия, но выступает своего рода системой координат, дающей понимание того, как грамотно организовать действия по ее достижению.

Деятельность предпринимателя в идеале должна носить проактивный характер. Это означает, что, двигаясь к поставленной цели, он должен просчитывать различные варианты, предвидеть все возможные изменения на этом пути. Такой подход к достижению поставленной цели является одним из показателей его профессионализма, как человека бизнеса. Но, к сожалению, надежда на «авось» по-прежнему сильна не только у обывателя, но и прочно засела во многих предпринимательских головах. Вместо прагматичного делового расчета в малом бизнесе нередко реализуется подход «Вяжемся в бой, а там видно будет».

Второй фактор относится к тому, сколько сил предприниматель готов вкладывать в движение к грамотно построенной бизнес-цели. Как показывают многочисленные примеры отечественной деловой практики, одного желания быть успешным бизнесменом, явно недостаточно. Необходимо иметь определенные личностные характеристики, без которых в бизнесе делать нечего. Поиску, описанию и анализу «эталонной» модели предпринимателя посвящено большое количество исследований и публикаций. К ним можно отнести книги, статьи, практические пособия – зарубежных и отечественных теоретиков (психологов, экономистов, социологов). Также своим взглядом на эту немаловажную область делового бытия активно делятся и практики бизнеса в своих мемуарах, экономических романах и интервью. При всем многообразии точек зрения, авторы сходятся во мнении, что минимально необходимым набором личностных качеств человека бизнеса являются: целеустремленность, жизнестойкость, требовательность к себе, полихроничность, поведенческая гибкость, чувство юмора.

В последнее время все большую актуальность приобретает креативность делового человека. И тут мы выходим на очередной, третий по счету, но не по значимости, фактор, который определяется тем, насколько предприниматель готов постоянно напрягать свои «интеллектуальные мускулы». Другими словами, думать, взвешивать все «за» и «против» при принятии управленческих и бизнес решений, проводить анализ текущей, быстро и непредсказуемо меняющейся ситуации, делать выводы, внедрять обоснованные инновационные изменения и двигаться дальше. И вот тут-то его может подстерегать коварная ловушка. Если на начальном этапе своей деловой карьеры, потенциально успешный предприниматель с горящим взглядом постоянно находится в поиске возможностей для достижения поставленной цели, то, спустя определенное время, эта поисковая активность может значительно снизиться. В качестве метафоры можно привести маятник, который со временем имеет тенденцию к «загуханию».

Порой на управленческих тренингах некоторые предприниматели стремятся получить готовые рецепты «на все случаи жизни» – применительно к своему предприятию, бизнесу, текущей ситуации. Их может привести в ступор предло-

жение тренера развить полученную либо от него, либо высказанную кем-то из участников тренинга бизнес-идею, сделав шаг в направлении своей актуальной ситуации. На различных программах собственники бизнеса, достигшие хороших результатов в работе, кто с удивлением, кто с разочарованием, но все – искренне – говорят о том, что «мы разучились думать», «как-то не очень хочется включать мозги, а если я их и включаю, то только по причине острой необходимости».

Этот эффект может быть связан, как с возникающей со временем самоуспокоенностью предпринимателя, так и с накопившейся у него за годы напряженной работы усталостью. Самоуспокоенность возникает от того, что бизнес относительно стабилен, «на хлеб с маслом хватает», «все и так складывается вполне хорошо и меня это устраивает», «зачем что-то изменять?» Цель, которая ставилась в начале бизнес-пути, достигнута, а новая не построена. Происходит топтание на месте, сопровождаемое убеждением себя в том, что «лучшее – враг хорошего». Усталость же есть результат постоянного напряжения своих внутренних ресурсов. Предприниматель и его дело неотделимы друг от друга, бизнес не может существовать без своего хозяина. Собственник предприятия, в отличие от наемных сотрудников, метафорически выражаясь, находится на работе двадцать четыре часа в сутки.

Что предпринимателю необходимо делать в этих случаях? Прежде всего, внимательно посмотреть по сторонам. Самым эффективным средством от самоуспокоения и интеллектуальной лени является вид конкурента, не стоящего на месте. Рынок – складывающаяся столетиями, показавшая свою эффективность и при этом – предельно жесткая система, которая обладает важной характеристикой саморегуляции. В этой среде выживает, действительно, сильнейший: тот, кто быстрее других способен оценивать ситуацию и инновационно реагировать на ее изменение. А эти процессы относятся к области мыслительной деятельности. Сама среда заставляет думать, а к тем, кто этого делать не хочет, либо не может, – предъявляет жесткие штрафные санкции. Поэтому предприниматель под угрозой своего поражения, то есть ухода с рынка, вынужден «шевелить, двигать, штурмить мозгами». Как сказал один из участников тренинга, «Бизнес, как велосипед: пока крутишь педали – все нормально, ты устойчив и двигаешься вперед. Как только прекратил крутить – тут же упал, и конкуренты сразу же тебя обошли».

Если же у предпринимателя нежелание думать является следствием эмоционально-психологической и физической перегрузки, ему необходимо, не дожидаясь, когда это состояние перейдет в крайнюю фазу, сделать паузу, то есть отдохнуть. Желательно такой отдых проводить вдали от своего бизнеса, что даст возможность не только снять напряжение и переключиться, но и диссоциированно взглянуть на свое предприятие: «Лицом к лицу – лица не увидать. Большое видится на расстоянии». В процессе таких размышлений, как правило, появляются новые интересные идеи.

При несомненной важности всех предпринимательских и управленческих функций, мыслительная деятельность человека является первостепенной. Кратким и лаконичным ответом на вопрос «Что должен, прежде всего, делать бизнесмен для удержания лидерских позиций своего предприятия?», будет утверждение: «Он должен думать!» При этом для него важно не только

самому искать инновационные идеи, но и активно поощрять сотрудников представлять их, чтобы действительно великая идея возникла из самой малой, ничтожной. Недаром упомянутый нами Тони Шей особо подчеркивает, что хотя изменения могут и будут происходить во всех направлениях, очень важно, чтобы большая их часть рождалась снизу, людьми, находящимися на переднем крае, людьми, которые ближе всего к клиентам и к их проблемам. Эта мысль нашего современника не нова. Основатель компании «Сони» – выдающийся предприниматель и эффективный управленец Акио Морита в своих мемуарах отметил: «Компания далеко не уедет, если голова там работает только у руководства». Каждый член коллектива обязан внести свой вклад, и для сотрудников низшего звена это означает не только физический труд. Необходимо поощрять сотрудников и к внесению интеллектуального вклада в развитие предприятия.

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Тулейко Екатерина Васильевна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

В условиях становления общества, основанного на знаниях, развития инновационной экономики значительно возрастает значение сферы образования для социально-экономического развития страны. Роль в современном обществе отрасли образования определяется тем, что в ней формируются компетенции, создаются и распространяются знания – ключевые ресурсы современного общества. При этом увеличение и ускорение информационных потоков, постоянное появление новых знаний, существенное возрастание требований к качеству подготовки специалистов влечет необходимость совершенствования существующей образовательной системы, адаптации образования к быстро меняющимся требованиям рынка труда.

Совершенствование системы образования, повышение качества подготовки специалистов и оказания образовательных услуг в Республике Беларусь является одним из приоритетов страны, что подтверждается положениями Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, выступлениями Главы государства, в том числе озвученными в Послании белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь «Обновление страны – путь к успеху и процветанию» и иными нормативными правовыми актами, докладами представителей государственных органов и организаций.

Действенным механизмом, способным оказать положительное влияние на развитие сферы образования и получившим широкое распространение за рубежом, является государственно-частное партнерство (далее ГЧП). ГЧП, появившееся в Великобритании, доказало свою эффективность в части применения его принципов и в такой социально значимой сфере экономики, как образование. ГЧП может стать одной из приоритетных задач развития отечественной системы образования при оказании экономической поддержки учебным заведениям,

управлении содержанием образовательного процесса, а также в части научно-методического обеспечения сферы образования.

Актуальность данного вопроса для экономики Республики Беларусь обуславливается и тем обстоятельством, что в современных социально-экономических условиях образовательная деятельность испытывает недостаток финансовых средств для реализации возложенных на нее задач. В связи с этим появляется необходимость стимулирования и создания дополнительных механизмов для привлечения внебюджетных источников финансирования, а также иных ресурсов частного сектора.

В направлении развития отечественной системы образования своевременным представляется подготовка научно-практических рекомендаций, определяющих принципы и современные направления взаимодействия учреждений образования и субъектов хозяйствования, государственных органов в рамках ГЧП.

Научно-практические рекомендации по развитию государственно-частного партнерства в сфере образования.

ГЛАВА I ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Научно-практические рекомендации по развитию государственно-частного партнерства в сфере образования (далее Научно-практические рекомендации) разработаны в целях выработки стратегии развития государственно-частного партнерства в сфере образования с учетом позиций всех субъектов общественных отношений на основе социально-ориентированного курса государства, а также совершенствования компонентов системы образования, с целью укрепления государственных институтов, развития конкурентоспособной системы образования, реализации права граждан на образование.

2. Важным является разработка единых методологических подходов к комплексному одновременному совершенствованию всех компонентов системы образования с учетом приоритетных направлений политического, экономического, социального развития республики. Представляется актуальной выработка принципов развития государственно-частного партнерства в сфере образования как основополагающей идеи, обуславливающей стратегию функционирования системы образования на основе объективных закономерностей социальной жизни. В число принципов рекомендуется включить конституционность, гуманность; планомерность преобразований, преемственность, правопреемственность, системность, интеграцию, научную обоснованность, гласность, своевременность и эволюционность, под которыми предлагается понимать следующее:

2.1 конституционность – соответствие действий всех участников государственно-частного партнерства в сфере образования конституции и реализации гарантии конституционного права каждого на образование;

2.2 гуманность – носить гуманистический характер с приоритетом общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности, уважения к правам и свободам человека;

2.3 планомерность преобразований – внедрение форм и механизмов государственно-частного партнерства в сферу образования, предложений по совершенствованию его правового, социально-экономического регулирования на основе перспективных (стратегических) и текущих планов;

2.4 преемственность – учет отечественного историко-социального опыта развития системы образования при определении направлений развития государственно-частного партнерства в сфере образования;

2.5 правопреемственность – развитие государственно-частного партнерства в сфере образования с учетом действующего законодательства об образовании и соблюдение приоритетов социально-экономической политики государства в сфере образования;

2.6 системность – глубокая проработка последовательности этапов развития государственно-частного партнерства в сфере образования, соответствующих потребностям общества и государства, недопущение дублирования, коллизий и рассогласования правовых норм;

2.7 интеграция – объединение в мировое образовательное пространство, в том числе с учетом участия Республики Беларусь в интеграционных объединениях на основе обмена опытом и наработок, а также осуществления совместных проектов;

2.8 научная обоснованность – развитие государственно-частного партнерства в сфере образования с опорой на научный отечественный и зарубежный опыт в соответствующей сфере, на результаты современного состояния и тенденций развития;

2.9 гласность – открытость и прозрачность информации о развитии государственно-частного партнерства в сфере образования;

2.10 своевременность – соответствие результатов развития государственно-частного партнерства в сфере образования ожиданиям общества;

2.11 эволюционность – поступательность развития государственно-частного партнерства в сфере образования.

3. Меры, направленные на развитие государственно-частного партнерства в сфере образования, должны разрабатываться с учетом структурных особенностей системы образования, компонентами которой являются:

3.1 участники образовательного процесса при реализации образовательных программ;

3.2 образовательные программы;

3.3 учреждения образования;

3.4 организации, реализующие образовательные программы послевузовского образования;

3.5 индивидуальные предприниматели, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность;

3.6 государственные организации образования, обеспечивающие функционирование системы образования;

3.7 учебно-методические объединения в сфере образования;

3.8 организации, обеспечивающие проведение практических занятий, прохождения практики или производственного обучения обучающимися;

3.9 организации – заказчики кадров;

3.10 организации, направляющие работников для освоения содержания образовательных программ дополнительного образования взрослых;

3.11 иные компоненты системы образования.

4. Разработка мер по развитию государственно-частного партнерства в сфере образования должна опираться на предложения всех субъектов, формирующих систему образования и иных участников партнерства, в том числе:

4.1. Народа (обучающихся, законных представителей несовершеннолетних обучающихся), который как источник государственной власти участвует в формировании и развитии системы образования путем непосредственного участия в образовательной деятельности, внесения предложений и замечаний в содержание образовательных программ, нормативные правовые акты, регулирующие систему образования, выбора учреждений образования, а также информируя государственные органы и государственные организации о недостатках, проблемах и коррупционных проявлениях в системе образования;

4.2. государства, которое разрабатывает идеологию и политику создания и функционирования государственно-частного партнерства в сфере образования с учетом интересов коммерческих организаций и учреждений образования; осуществляет координацию деятельности компетентных органов государственной власти и местного самоуправления; формирует законодательную базу, регламентирующую вопросы создания и функционирования государственно-частного партнерства в сфере образования, а также обеспечивает эффективное взаимодействие всех субъектов государственно-частного партнерства;

4.3 учреждений образования (педагогических работников, организаций, реализующих образовательные программы послевузовского образования, а также иных организаций, индивидуальных предпринимателей, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность), которые осуществляют образовательную деятельность; отработывают новые модели учебно-научной, производственной и институциональной интеграции, а также участвуют в формировании и повышении имиджа учебного заведения и качества предоставляемых услуг;

4.4 иных организаций, которые участвуют в развитии системы образования, в том числе в разработке образовательных программ, целевых программ в области образования; инвестируют в систему образования путем применения различных форм и механизмов государственно-частного партнерства в сфере образования.

ГЛАВА II ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

5. В определении цели и задач развития государственно-частного партнерства в сфере образования Республики Беларусь следует исходить из преемственности целей и направлений развития, определенных на протяжении функционирования Беларуси как суверенного государства, а также основах и направлениях развития системы образования, которые отражены в Кодексе Республики Беларусь об образовании от 13 января 2011 г. № 243-З, решениях четвертого Всебелорусского народного собрания, Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 11 апреля 2011 г. № 136 и иных нормативных правовых актов.

6. Учитывая, что текущее пятилетие (2011–2015 годы) – это очередной этап в дальнейшем совершенствовании белорусской модели социально-ориентиро-

ванной рыночной экономики, целью развития государственно-частного партнерства в сфере образования является повышение интеллектуального, технологического потенциала сферы образования и науки как условия обеспечения устойчивого экономического роста и модернизации экономики страны на основе сбалансированного функционирования всех компонентов системы образования, удовлетворяющих интересы и потребности личности, общества, государства.

7. Основными задачами развития государственно-частного партнерства в сфере образования являются:

7.1. Расширение имущественной и финансовой базы учреждений образования за счет привлечения внебюджетных источников финансирования.

7.2. Обеспечение конкурентоспособности учреждений образования и науки, стимулирование сближения фундаментальных и прикладных исследований на основе:

образовательной, научной, производственной и институциональной интеграции;

повышения имиджа учебного заведения и качества предоставляемых услуг; достижения баланса общественных, государственных и частных интересов.

7.3. Обеспечение конкурентоспособности образовательных программ, повышение их качества путем:

совершенствования образовательных стандартов и учебных программ с учетом потребностей рынка труда;

привлечения специалистов, соответствующих требованиям отрасли;

участия представителей частного сектора в учебно-методической и управленческой деятельности учебного заведения.

7.4 Создание инновационной инфраструктуры учреждений образования и усиление инновационной составляющей образования за счет развития на базе учреждений образования образовательной производственно-технологической инфраструктуры.

7.5 Разработка и совершенствование законодательства, регулирующего государственно-частное партнерство в сфере образования.

7.6. Повышение инвестиционной привлекательности учебных заведений, в том числе путем совершенствования налогового законодательства в целях расширения возможностей участия физических и юридических лиц по реализации совместных проектов.

7.7. Развитие системы информирования о возможных направлениях государственно-частного партнерства в сфере образования путем:

обеспечения престижа взаимодействия государственных и частных институтов, субъектов и институтов, обеспечивающих их партнерство;

обеспечения непрерывности правового просвещения граждан в сфере государственно-частного партнерства;

обеспечения доступности информации о направлениях развития и результатах государственно-частного партнерства в сфере образования.

7.8 Создание образовательного пространства со странами Таможенного союза и Единого экономического пространства, обеспечивающего повышение качества образовательных услуг и развитие государственно-частного партнерства в сфере образования.

7.9. Удовлетворение динамично изменяющегося спроса на рынке труда.

ГЛАВА III ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

8. К числу приоритетных направлений развития государственно-частного партнерства в сфере образования предлагается отнести следующее:

8.1. Совершенствование и развитие законодательства в области государственно-частного партнерства в сфере образования.

8.2. Создание институциональной основы развития государственно-частного партнерства.

8.3. Повышение кадрового потенциала в сфере государственно-частного партнерства.

8.4 Развитие системы информирования по вопросам государственно-частного партнерства в сфере образования:

8.5 Выделение и апробация наиболее перспективных форм и механизмов государственно-частного партнерства в сфере образования:

8.5. Развитие международного сотрудничества по вопросам государственно-частного партнерства в сфере образования:

В мировой практике наблюдается постоянный рост числа иницируемых и реализованных образовательных и наукоемких проектов ГЧП. Наиболее развито государственно-частное партнерство в сфере образования в Великобритании и Германии, активно осуществляется внедрение форм и механизмов государственно-частного партнерства в сферу образования в Российской Федерации и Республике Казахстан.

В связи с этим обмен передовым опытом по вопросам развития и реализации государственно-частного партнерства в сфере образования, его изучение и обобщение представляется целесообразным для развития национальной образовательной системы.

ГЛАВА IV МЕРЫ ПО РАЗВИТИЮ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

9. Меры по развитию государственно-частного партнерства в сфере образования включают:

9.1 правовое регулирование, в том числе:

подготовка соответствующих нормативных правовых актов и создание нормативно-методической базы, включающей разработку правил допуска к участию в государственно-частном партнерстве коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм; правил их взаимодействия; допустимые формы государственно-частного партнерства в сфере образования, порядок их создания и прекращения; разработку механизмов, защищающих участников государственно-частного партнерства от нарушения их прав, а также контроля целевого использования механизмов государственно-частного партнерства; введение санкций за нарушение правил деятельности.

К указанным мерам можно отнести следующее:

внесение изменений в Кодекс Республики Беларусь об образовании 13 января 2011 г. № 243-З в части:

добавления в статью 1 определения понятия «государственно-частное партнерство в сфере образования»;

включения в статью 4 пункта 1.3 «общественные отношения, связанные со взаимодействием учреждений образования и субъектов хозяйствования, государственных органов в рамках государственно-частного партнерства»;

статью 5. изложить в следующей редакции: «Субъектами образовательных отношений являются обучающиеся, законные представители несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники, учреждения образования, организации, реализующие образовательные программы послевузовского образования, а также иные организации, индивидуальные предприниматели, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную и инвестиционную деятельность».

Подготовка Концепции развития государственно-частного партнерства в сфере образования, которая предполагает разработку стратегии и политики создания и функционирования государственно-частного партнерства в сфере образования, его принципов и перспективных направлений с учетом интересов коммерческих организаций, учреждений образования и государства в целом на основе соблюдения приоритетов социально-экономической политики;

разработка методики выбора схем финансирования и оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в сфере образования;

создание пакета типовых подзаконных нормативных правовых актов, обеспечивающих регламентацию процедур работы с программами и проектами государственно-частного партнерства в сфере образования, и включающих:

типовые документы (положения, порядок, перечень), регламентирующие содержание конкурсной документации, конкурсные условия, формирование конкурсных комиссий, порядок подачи и приема заявок на участие в конкурсе, проведение предварительного отбора участников конкурса, оценки конкурсных предложений и др., информацию о проведении и результатах конкурса, состав целевых (качественных/натуральных и стоимостных) показателей;

типовые формы инвестиционных соглашений о государственно-частном партнерстве в сфере образования между участниками, а также формы прямых договоров с кредитными организациями в рамках реализации соглашений;

внесение изменений в действующее налоговое, процессуальное и иное законодательство с целью повышения инвестиционной привлекательности сферы образования через внедрение системы гарантий частным инвесторам, механизмов налогового стимулирования привлечения инвестиций в систему образования выстроенную систему санкций за некачественное исполнение своих обязательств. К таким инструментам можно отнести: инфраструктурное гарантирование кредитов (гарантии по краткосрочным займам, по рефинансированию, по займам для оборотного капитала); инвестиционный налоговый кредит; введение дифференцированных ставок по одному и тому же налогу для различных категорий налогоплательщиков; снижение непосредственно налоговой ставки налога для юридических и физических лиц – инвестиционных партнеров учебного заведения; инвестиционный налоговый кредит или изменение сроков уплаты налогов (предоставление кредита организациям – инвесторам в случае оформления «договоров об инвестировании» с образовательными организациями системы образования / предоставление отсрочки/рассрочки уплаты налогов) и др.;

осуществление антикоррупционной экспертизы проектов нормативных правовых актов, а также внедрение в практику проведение общественной экспертизы проектов правовых актов, регулирующих или затрагивающих общественные отношения в области государственно-частного партнерства в сфере образования.

9.2 создание организационной структуры – подразумевает создание рабочей группы или соответствующего структурного подразделения в Министерстве образования Республики Беларусь, ответственного за реализацию ГЧП в сфере образования и осуществляющего мониторинг зарубежного опыта, определение перспективных механизмов и форм взаимодействия учреждений образования с некоммерческими организациями, обеспечение качественного планирования, эффективной оценки и управления процессами подготовки и реализации проектов ГЧП в сфере образования.

9.3 повышение компетенции государственных служащих и специалистов бизнес-структур – подразумевает повышение профессионального уровня участников рынка государственно-частного партнерства посредством обучения и повышения квалификации персонала и руководителей государственных и частных структур, а также организацию международных конференций, бизнес-форумов, семинаров и круглых столов по вопросам ГЧП;

9.4 определение форм и механизмов государственно-частного партнерства в сфере образования – подразумевает выбор наиболее перспективных форм и механизмов взаимодействия государства и бизнеса в сфере образования.

На сегодняшний день в законодательстве Республики Беларусь закреплены определенные нормы, позволяющие реализовать некоторые институциональные формы государственно-частного партнерства, например, концессия. Однако с точки зрения актуальности и инновационности в реалиях современного развития белорусского общества особое значение приобретают не столько формы государственно-частного партнерства, направленные на улучшение имущественной составляющей образовательных учреждений, сколько формы, способствующие улучшению образовательного процесса и направленные на качественное изменение кадровой составляющей страны.

К наиболее перспективным формам государственно-частного партнерства в сфере образования можно отнести следующие:

механизмы государственно-частного партнерства в управлении имуществом и инвестиционной деятельностью: инвестиции в строительство учреждений образования; сдача объектов недвижимого имущества в аренду для аутсорсинга неосновных видов деятельности (информационное, коммунально-техническое, социальное обеспечение и др.); соинвестирование в целях осуществления инвестиционных проектов; соинвестирование в целях осуществления партнерских проектов без цели извлечения прибыли (научные, образовательные проекты в условиях совместного использования ресурсов) и другое;

механизмы государственно-частного партнерства в области управления содержательным компонентом образования: разработка учебных планов образовательных учреждений с учетом потребностей работодателей; актуализации содержания образовательных программ; разработка новых курсов на основе текущих и перспективных тенденций развития рынка труда; прямые заказы

работодателей на специальную кадровую подготовку с финансовым обеспечением; создание филиалов кафедр учреждений образования, создаваемых на базе высокотехнологичных предприятий и другое;

механизмы государственно-частного партнерства в сфере совместного участия в управлении образованием: разработка государственных образовательных стандартов; разработка стандартов требований к уровню компетенции (квалификации) обучающегося; формирование заказа на обучение и трудоустройство обучающихся; аттестация обучающихся на соответствие определенному уровню профессиональной квалификации;

механизмы государственно-частного партнерства в области создания институциональных структур, содействующих развитию деятельности в области науки и инноваций: научно-исследовательские центры, технопарки и др.

В качестве перспективного механизма государственно-частного партнерства представляются также частные гранты, которые могут выделяться корпорациями или крупными некоммерческими организациями учащимся той специальности, в развитии которых заинтересован бизнес. Очень часто именно такие «профессиональные» гранты становятся важнейшей формой финансовой поддержки, которую оказывает бизнес учебному заведению. В этом случае, одним из условий получения гранта может быть обязанность получателя гранта отработать на указанном им предприятии определенный период времени, не превышающий максимального срока, на который заключается контракт. Гранты могут выделяться на обучение, на проведение исследований, на поездки (расходы на конференцию, семинар, обучение за границей), на разработку небольшого проекта (создание ассоциации, разработку курса лекции, проведение семинаров по теме и др.).

Актуальной сферой для внедрения механизмов государственно-частного партнерства представляется система непрерывного образования. В настоящее время возрастает роль постоянного обучения как в связи с непрерывными технологическими новациями экономики знаний, так и как ответ на вызовы социальных изменений и глобализации. Более того роль работодателей в подготовке профессиональных кадров не ограничивается традиционной задачей привлечения дополнительных ресурсов в сферу образования, повышается значимость участия работодателей в экспертизе и разработке образовательных программ и стандартов.

Развитие системы непрерывного образования, принятой во всем мире и соответствующей международным стандартам невозможно без взаимодействия государственного и частного секторов экономики. В указанном направлении актуальными представляются такие формы государственно-частного партнерства как совместная подготовка программ повышения квалификации, участие в разработке национальной рамки квалификации, создание сертификационного центра в форме неправительственной некоммерческой организации и другие.

9.5 развитие системы информирования – подразумевает продвижение информации о возможности осуществления государственно-частного партнерства в области образования, информирование о преимуществах государственно-частного партнерства в этой сфере через средства массовой информации, телевидение, сеть Интернет и другое. Представляется обоснованным создание базы данных,

содержащей информацию по государственно-частному партнерству, в том числе в сфере образования. Указанная база данных может содержать зарубежный опыт реализации проектов, национальные инициативы и реализованные проекты, нормативные правовые и методические документы.

9.6 международное сотрудничество – подразумевает развитие международных партнерских отношений с мировыми институтами развития с целью обмена передовым опытом в области государственно-частного партнерства в сфере образования.

9.7 создание выстроенной системы отбора партнеров – предполагает оценку производственного потенциала партнера, эффективности исполнения и временных рамок, уровня рентабельности инвестиций и рисков, а также учет его опыта и финансовой стабильности;

9.9 противодействие коррупции – подразумевает выработку стратегии противодействия коррупции в контексте развития государственно-частного взаимодействия и обеспечение на этой основе эффективного легального взаимодействия государства и бизнеса в сфере образования республики с учетом нравственно-этических стандартов служебной деятельности государственных служащих и мер противодействия коррупции, в том числе: совершенствование конкурсных процедур на основе принципов открытости и гласности; проведение независимых проверок, упрощение законодательства и другое.

Государственно-частное партнерство представляет ту сферу, в которой постоянно возникает конфликт интересов и где неэффективное взаимодействие может привести к появлению коррупции, наличие которой препятствует нормальному функционированию и развитию института государственно-частного партнерства. В связи с этим одной из задач, стоящих перед государством является повышение эффективности государственно-частного партнерства в противодействии коррупции, формирование действенной системы взаимоотношений государства и бизнеса на основе соблюдения законов и морально-этических норм.

Создание недискриминационных условий, обеспечение принципа равноправия участников партнерства представляют собой определенные сложности ввиду отсутствия необходимой культуры и регламентации исполнения административных функций по проектам государственно-частного партнерства. В связи с этим прозрачность процедур отбора и свободная конкуренция частных партнеров имеют большое значение для эффективного функционирования института государственно-частного партнерства.

ГЛАВА V ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

16. Развитие государственно-частного партнерства в сфере образования становится стратегическим направлением, регулирующим систему интеграционного взаимодействия государства, бизнеса, научных кругов и образовательных учреждений на различных стадиях жизненного цикла образовательных услуг.

17. Развитию государственно-частного партнерства в сфере образования как перспективного механизма, обеспечивающего гибкость и поступательное развитие системы образования, будут способствовать:

внедрению принципа комплексного правового, экономического, организационного и информационного регулирования общественных отношений в

области государственно-частного партнерства в сфере образования;
| повышению компетенции государственных служащих и специалистов
| бизнес-структур, в том числе на основе международного сотрудничества;
| соблюдению технологии распределения рисков и ответственности в проек-
| тах государственно-частного партнерства и совершенствование процедур отбора
| партнеров;
| противодействию коррупции как механизма развития и укрепления взаимо-
| действия;

фундаментальности принципов развития государственно-частного партнерства в сфере образования.

Сфера образования в условиях глобализации мировой экономики должна особенно быстро и гибко реагировать на происходящие изменения, так как именно она во многом предопределяет социально-экономическое развитие республики. Сущность государственно-частного партнерства в сфере образования отражается в его проявлении как института обеспечения взаимовыгодного сотрудничества государства, бизнеса и общественного сектора в области повышения человеческого потенциала в целях обеспечения согласованного и сбалансированного развития рынка труда и рынка образовательных услуг.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ BIG DATA В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Туровец Александр Михайлович

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

На современно этапе развития, явным локомотивом информационно-коммуникационной отрасли становится тренд Big Data. Большие данные – это серия подходов, инструментов и методов обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия для получения воспринимаемых человеком результатов, эффективных в условиях непрерывного прироста, распределения по многочисленным узлам вычислительной сети, сформировавшихся в конце 2000-х годов, альтернативных традиционным системам управления базами данных и решениям класса BI (Business Intelligence). И это вполне закономерно, ведь объемы информации, хранимой во всем мире, стремительно растут на 40% ежегодно. Например по итогам 2012 г. объем «больших данных» перевалил за отметку 5 Зеттабайт (1 ЗБ примерно равен 1 млрд Гб). Таким образом, анализ потока неструктурированных данных открывает огромные возможности для бизнеса. Крупные предприятия (банки, телеком-операторы, ритейлеры) могут получить практически исчерпывающую информацию о своих клиентах, используя данные, хранящиеся в клиентских базах.

Однако при всех осознаваемых преимуществах, которые предоставляют обработка и анализ «больших данных», только 0,5% накопленной в мире цифровой информации подлежит исследованию. Для этого ИТ-индустрия предлагает

программно-аппаратные решения, обладающие высокой производительностью, специализированное программное обеспечение для оптимизации хранения больших объемов информации, а также аналитические инструменты, которые позволяют с максимальной эффективностью использовать то, что уже накоплено.

Сегодня Big Data показывает эффективность во многих областях, в том числе в управлении персоналом. Современные ИТ-компании предлагают огромное количество информационных систем, анализирующих большие данные для принятия решений в области HR.

Основным преимуществом Big Data является упрощение и модернизация существующих подходов к поиску и приему на работу новых сотрудников, повышение производительности труда персонала и определение совместимости сотрудников для создания эффективных коллективов. Современные решения анализируют большие массивы информации о сотрудниках, включая опыт работы, вовлеченность в общественную деятельность, социальные связи, различные навыки и личные интересы, что в свою очередь позволяет HR-менеджерам определить качества, которые определяют успешность сотрудника для конкретной компании. Данные характеристики служат основными параметрами для построения модели, которая в дальнейшем служит основой поиска наилучших кандидатов на вакансии, выбора для новых сотрудников должностей, на которых те смогут раскрыть свой потенциал. Наряду с этим, современные решения помогают ускорить адаптацию и интеграцию новых сотрудников.

Основными составными элементами эффективного решения в области Big Data для эффективной системы управления персоналом являются:

- поиск талантов – позволяет определить, как выглядит наилучший кандидат, чем его привлечь, как нанять и вовлечь в работу;
- развитие способностей – анализирует данные для управления производительностью, карьерного планирования, а также – определения заработной платы для получения максимальной отдачи от сотрудников;
- социальные технологии – проводят аналитику, чтобы объединить совместимых сотрудников в коллективы с высокой производительностью

Благодаря получаемой аналитике руководители могут лучше понимать тенденции, возникающие в развитии коллективов, планировать карьеру каждого сотрудника и определять оптимальный размер денежного вознаграждения.

Однако, несмотря на достаточно высокий уровень эффективности аналитики в области больших данных 93% компаний из различных отраслей экономики на территории СНГ не используют данные решения для управления персоналом.

В рамках проведенного исследования было выяснено, что только 50% организаций используют аналитику Big Data о сотрудниках, из которых:

- 7% применяют прогнозную аналитику, чтобы оптимизировать принятие решений и улучшать результаты в процессах поиска и найма персонала;
- 9% используют полученные данные для повышения вовлеченности сотрудников в результаты деятельности организации;
- 10% обращают внимание на развитие кадрового потенциала;
- 13% используют Big Data с целью удержания сотрудников.

Оставшиеся 50% организаций пока находятся на ранних стадиях применения социальных подходов в управлении персоналом.

Однако положение дел в современных организациях позволяет говорить о том, что руководители отделов персонала начинают уделять сегодня серьезное внимание решениям, которые помогают им использовать разумный подход к управлению человеческими ресурсами. Такой подход базируется на мобильных технологиях, социальном взаимодействии и аналитике больших объемов данных.

Одной из преград на пути использования Big Data является то, что в сегментах корпоративного управления персоналом не так много аспектов, требующих реального применения технологий больших данных. Для большей части процессов достаточно инструментов традиционной аналитики. Однако Big Data могут оказаться полезными для анализа моделей поведения и типов связей в социальных сетях реальных или потенциальных сотрудников, в процессе найма персонала или регулярной проверки лояльности. Типовые профили сотрудников, сделанные на основании анализа социальной активности, ценны для формирования устойчивых команд.

Анализ электронных коммуникаций сотрудников позволяет выявить не только существующих злоумышленников или нарушителей корпоративных правил и процедур, но и выделить группу сотрудников, потенциально склонных к этому. На основе полученных данных появляется возможность определения зоны реальных, а не декларируемых интересов сотрудника, формирования группы сотрудников, объединенных общими интересами. Это, в свою очередь, предоставляет возможности анализа стиля, форм и уровня межличностного живого общения сотрудников, с целью выделения реальных источников и причин наибольших конфликтов.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ИНДИКАТОР ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Фурсова Диана Николаевна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Работа по вовлеченности персонала, формированию у сотрудников чувства причастности к деятельности организации является одним из основополагающих принципов концепции всеобщего управления на основе качества.

Тенденции современного развития системы мотивации персонала в организации характеризуются перемещением акцентов с позиции «количество» на понятие «качество». Линейные руководители и топ-менеджеры все чаще обсуждают не «сколько средств потратить на поощрение» (хотя это также немало важно), а как лучше, с большей пользой ими распорядится. Известная истина гласит: «Если вы платите своему сотруднику много, всегда найдется тот, кто заплатит ему еще больше!».

Решение вопросов, связанных с повышением нематериальной мотивации сотрудников в современных исследованиях соотносят с изучением показателей «удовлетворенности», «лояльности» и «вовлеченности» персонала. Изучение последнего представляет особый интерес.

Желание быть конкурентоспособными в рыночных условиях активизирует современных руководителей в направлении максимально эффективно использовать профессиональный и личностный потенциал сотрудников. Именно поэтому, в последнее время уделяется большое внимание концепции вовлеченности работников, а не просто их удовлетворенности. Это связано и с тем, что «быть удовлетворенным существующими условиями труда в организации и заработной платой» еще не означает «быть эффективным и ценным сотрудником» (рис. 1).

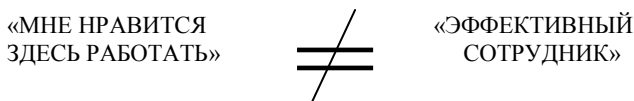


Рис. 1. Соотношение позиций «удовлетворенности» и «вовлеченности»

Другими словами, «Мне нравится здесь работать» не равно «Я работаю хорошо». Необходима также активная позиция по отношению к собственному делу как важной составляющей профессиональной жизни. Только вовлеченный сотрудник, воспринимающий цели и задачи организации, как свои, способен влиять на увеличение прибыльности компании.

Значимость данного аспекта нематериальной мотивации персонала отмечена в ключевых положениях системы менеджмента качества (СМК) по международному стандарту ГОСТ Р ИСО 10014–2008, где говорится о том, что работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в деятельность компании позволяет с большой выгодой использовать способности и ресурсы персонала [1].

Одним из первых понятие вовлеченности персонала (engagement – «вовлечение») стал использовать профессор Бирмингемского университета К. Томпсон, который в своей книге “The Employee Revolution” писал: «Чтобы донести обещание вашего бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса» [2].

Современные авторы под понятием «вовлеченность персонала» понимают степень восприимчивости и энергичности сотрудника по отношению к своим профессиональным обязанностям (Ньюстром Д., Дэвис К.); желание индивида усердно работать и прилагать сверх усилия (Латфуллина Г.Р., Громова О.Н.); эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника с ценностями организации (Соколова Л.И., Е.С. Мищенко Е. С., С.В. Пономарев С.В.) (таблица 1) [3, с. 1; 4, с. 76; 5, с. 11].

Таблица 1

Современные подходы к определению понятия «Вовлеченность персонала»

Автор	Определение
Д. Ньостром, К. Дэвис	Степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.
Г. Латфуллина, О. Громова	Желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника.
Л. Соколова, Е. Мищенко, С Пономарев	Долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных целей, видения, заинтересованности, приверженности, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника формируется система мотивов, направленная на «посвящение» своей деятельности интересам организации и/или подразделения (проявление инициативы, прикладывание дополнительных усилий и др.).

Авторы Л. Соколова, Е. Мищенко, С. Пономарев предлагают по признаку вовлеченности персонала в деятельность организации рассматривать три основные группы сотрудников: вовлеченные, не вовлеченные, активно не вовлеченные (табл. 1) [5, с. 10].

Таблица 2

Классификация персонала по признаку вовлеченности

Название группы сотрудников	Характеристика профессиональной деятельности сотрудников
Вовлеченные	Сотрудники лояльны организации, привержены работе, выполняют свою работу хорошо.
Не вовлеченные	Сотрудники готовы сменить работу, если им предложат лучший вариант, выполняют свою работу удовлетворительно.
Активно не вовлеченные	Деятельность сотрудников носит деструктивный характер (работники собираются в группировки, добиваются того, чтобы остальные разделяли их недовольство), выполняют свою работу плохо.

Важными для понимания значимости фактора вовлеченности персонала в деятельности организации являются результаты исследований о влиянии данной характеристики на финансово-экономические показатели компании (табл. 3) [6].

Таблица 3

Взаимосвязь показателей и результатов эффективной деятельности при высокой вовлеченности персонала (по данным Hewitt Associates)

Показатель эффективности деятельности	Результат деятельности
Суммарный возврат на инвестиции акционеров (TSR)	При показателе вовлеченности 60%- TSR ≥ 20% (при показателе вовлеченности 40%- TSR отрицательный)
Стоимость акций компании	На 12% выше
Объем продаж на 1 сотрудника	На 27 000 USD/год выше
Прибыль на 1 сотрудника	На 3 800 USD/год выше
Прибыльность от работы с клиентами	На 10-20% выше

Таким образом, вовлеченность отражает степень соответствия интересов сотрудников с интересами компании, является индикатором эффективности сформированной системы мотивации персонала в организации. Можно сказать, что с одной стороны, мониторинг вовлеченности сотрудников в компании повышает ее конкурентоспособность на рынке, а с другой стороны – создает атмосферу, максимально раскрывающую потенциал персонала. Только при таком условии, человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи.

Литература

1. **Менеджмент** организации. Руководящие указания по достижению эффекта в системе менеджмента качества организации, 12 января 2009 // ГОСТ Р ИСО 10014–2008. – М. : Стандартинформ, 2009. – 9 с.
2. **Бочарский, К.** Лечение вовлечением / К. Бочарский // Секрет фирмы. – 21.02.2005. – № 6 (93). – С. 50.
3. **Ньюстром, Д.** Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте [Электронный ресурс] / Д. Ньюстром, К. Дэвис / Национальная психологическая энциклопедия. – Питер, 1999. – Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary/801/word/vovlechenie-v-proces-truda>. – Дата доступа: 15.03.2014.
4. **Латфуллина, Г. Р.** Организационное поведение : учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – Санкт-Петербург, 2004. – 76 с.
5. **Соколова, Л. И.** Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы и системы менеджмента качества образовательной организации / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарев. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 11 с.
6. **Меркушова, Н. И.** Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента / Н. И. Меркушова, Е. Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф., декабрь 2012 г., Пермь. – Пермь : Изд. центр Молодой ученый, 2012. – С. 135–137.
7. **Соколова, Л. И.** Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы и системы менеджмента качества образовательной организации / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарев. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 57 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И МЕСТО ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Цухло Анна Александровна

Белорусский государственный университет

На сегодняшний день в современном развитии экономики большинства стран мира проблема в области работы с персоналом является одной из самых важных. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале и т. д.

Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой результатов деятельности персонала в различных организациях отображает интерес к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое в свою очередь становится определяющим фактором конкурентоспособности любой организации. Поэтому очень важно не только представлять и контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути для ее улучшения, а для достижения этой цели и предназначена система оценки персонала.

Оценка персонала – это процедура, направленная на определение текущей эффективности сотрудника (связанной с выполнением непосредственных обязанностей и достижением целей организации), его личностно-профессиональных особенностей и потенциала.

Следует отличать понятие оценки персонала от аттестации. Аттестация персонала – традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев [5].

Таким образом, понятие оценка персонала гораздо шире, чем понятие аттестация, то есть оценка может осуществляться регулярно, в зависимости от потребностей компании, она также может осуществляться в различных целях, которые не связаны на прямую со стандартами работы. Аттестация, в свою очередь, процедура систематической оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника [1].

В настоящее время не существует подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и т. д. Поэтому рассмотрим основные подходы к оценке персонала, которые отображают результативность работы персонала. Можно выделить два направления: традиционный и современный подходы. Первый подход – традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы. Второй подход – современный, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании. В современном подходе можно отметить следующие основные черты: улучшение работы, развитие компании и оценку вклада в

развитие каждого работника в отдельности; оценка проделанной работы; постановка целей и нормативов по контролю за их реализацией. В традиционном же подходе мы видим, что аттестация персонала в первую очередь связана с оценкой проделанной работы, с проверкой соответствия работника занимаемой должности посредством выявления его способностей выполнять должностные обязанности [4].

Выбирая подход к оценке эффективности деятельности персонала организация должна ориентироваться с позиции значимости конечных результатов производства, производительности, качества труда персонала, а также учитывать, какие задачи она преследует – развитие организации или задачи, направленные на результат проделанной работы.

Если рассматривать основные цели и задачи системы оценки результатов деятельности персонала организации, то можно отметить следующие основные задачи оценки руководителей и специалистов по результатам труда:

1. Выявление соответствия работника занимаемой должности;
2. Определение трудового вклада в условиях коллективной оплаты труда с целью увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада;
3. Обеспечение повышения индивидуальной отдачи от работников, их четкой ориентации на конечный результат, привязке деятельности специалистов и руководителей к главной цели отдела, предприятия (фирмы) [3].

Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых в системе управления персоналом организации.

Оценка работы персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь, со следующими направлениями:

- 1) анализ работы, определение требований работы – позволяет определить те показатели и стандарты, в соответствии с которыми оценивается работа и рабочее поведение сотрудников;
- 2) обучение и развитие персонала: Оценка работников помогает выявить потребность работников в обучении, а также определить эффективность используемых программ обучения;
- 3) поиск и отбор новых работников: Информация по оценке рабочих результатов используется для оценки эффективности используемых методов привлечения и отбора кадров и их совершенствования;
- 4) кадровое планирование: Оценка рабочих показателей позволяет определить как сегодняшнюю, так и будущую количественную и качественную потребность в персонале;
- 5) развитие работников и планирование их карьеры: Оценка рабочих показателей позволяет оценить потенциал работников и наметить пути по повышению его готовности к выполнению более сложной и ответственной работы;
- 6) система стимулирования труда: Оценка рабочих показателей помогает повысить действенность системы стимулирования, предоставляя работникам об-

ратную связь, оценивая их вклад в достижение целей организации и подразделения;

7) формирование кадрового резерва и работа с ним: Оценка работы и рабочего поведения сотрудников лежит в основе формирования резерва и определении эффективности его подготовки [2].

Таким образом, можно сказать, что оценка результатов деятельности персонала является очень актуальным вопросом на сегодняшний день. Она связана с повышением эффективности управления персоналом, которая может быть достигнута благодаря улучшению работы с кадрами в организации. Как видно из всего вышесказанного оценка работы персонала занимает центральное место в системе управления персоналом организации. Она помогает выявить потребность работников в обучении, а также определить эффективность используемых программ обучения; помогает определить эффективность используемых методов отбора кадров; позволяет определить потребность в персонале; отображает потенциал работников и выявляет готовность к выполнению более сложной и ответственной работы; также показывает действенность системы стимулирования труда. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации.

Литература

1. **Борисова, Е. А.** Оценка и аттестация персонала. 1-е издание / Е. А. Борисова. – Санкт-Петербург : Питер, 2003.
2. **Магура, М. И.** Оценка работы и персонала. Подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. И. Курбатова. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
3. **Маслов, Е. В.** Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – Москва : ИНФА-М, 1999.
4. **Хруцкий, В. Е.** Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / Р. А. Толмачев, В. Е. Хруцкий. – Москва : Финансы и статистика, 2007.
5. **Шекшня, С. В.** Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

ПРОБЛЕМА ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Шарак Ирина Владимировна

Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета

Управление представляет собой не что иное,
как настраивание других людей на труд.

*Лидо Энтони Якокка,
менеджер и предприниматель*

В начале двухтысячных годов существовало устойчивое мнение тогда молодых руководителей бизнес-компаний о том, что незаменимых людей нет, не нравиться работать в компании – пусть уходят, найдем новых. Сейчас грамотные управленцы заботятся о персонале, подчеркивают свое уважение к успеш-

ным и старательным работникам, организывают обучение персонала, разрабатывают эффективные схемы оплаты труда и положения о премировании и поощрении сотрудников. Стало крайне невыгодно для организаций увольнять работников, в которых вложены немалые средства и силы на их развитие и обучение. Неизвестно будет ли новый сотрудник лучше предыдущего? Будут ли решены с приходом нового сотрудника прежние проблемы или вскоре появятся новые? [1]

Современный руководитель понимает, что кроме рабочих мест в организации должны быть созданы дополнительные условия для стимулирования и поддержания интереса сотрудников к работе.

Эффективность и результативность работы сотрудника зависит от двух факторов. Первый фактор – профессиональные знания, умения и навыки, компетенция специалиста и, как показывает практика, он не является самый главный. Второй – отношение сотрудника к работе, желание ее выполнять, то есть уровень его мотивации. По оценкам экспертов, профессионализм сотрудников определяет только 15% результата, а остальные 85% зависят от их отношения к своей работе. Чтобы деятельность в организации была эффективной, руководителю просто необходимо создать систему мотивации и поддерживать в работах настрой, которое приводит к высоким достижениям [3].

Повышение мотивации сотрудников – процесс сложный и постоянный. При создании мотивационной системы приходится учитывать множество факторов: цели и задачи самих сотрудников, стратегию организации, корпоративную культуру, имеющиеся ресурсы, кадровую политику. При этом невозможно раз и навсегда создать успешную систему поощрений, а потом долгое время ее эксплуатировать. В организациях постоянно происходят внутренние и внешние изменения, которые влияют на их цели и задачи, которые приводят к необходимости регулярно контролировать обновлять систему мотивации. В то же время мотивирование – самый перспективный инструмент управления персоналом [3].

Постоянно «гореть» на работе способны только единицы. Стандартный набор системы мотивации принципы оплаты труда, политика материальных и нематериальных поощрений, предоставление компенсационного пакета, оказывается недостаточным для поддержания энтузиазма сотрудников. Очень важной составляющей является настрой сотрудника. И как раз этот настрой или если сказать по-другому внутреннюю мотивацию очень трудно изменить, но можно и нужно, так как ее потеря моментально отражается на результатах работы в том числе и на финансовых результатах организации и на ее внутреннем климате. Что бы избежать демотивации сотрудников организации необходимо на начальном этапе научиться распознавать тревожные признаки этой болезни и устранять ее причины [2].

Снижение мотивации сотрудника происходит в несколько этапов, каждый из которых сопровождается внутренней борьбой. Конечно же, у каждого человека реакция носит индивидуальный характер, но существуют общие закономерности. «Типичный признак первой стадии демотивации, которую можно охарактеризовать как «легкий стресс» – недоумение и растерянность сотрудника. Вопрос, который чаще всего возникает у работника в этот момент: «С кем или с чем связан дискомфорт: со мной, с начальством или организацией в целом?»

Следующий этап демотивации проявляется в виде открытого недовольства. Его признаки могут быть различными: игнорирование рекомендаций руководства, демонстративная агрессивность, уклонение (возможно, неосознанное) от выполнения заданий под незначительными предлогами и т. д. На этом этапе любые противоречивые указания руководителя порождают у демотивированного сотрудника чувство собственного бессилия. Поэтому его поведение становится демонстративным. Цель этих демонстраций – зарекомендовать себя с лучшей стороны, и одновременно сделать руководителя виновным в неудаче. В то же время, у сотрудника еще теплятся подсознательные надежды на изменение ситуации. Он еще готов повернуть все вспять. На этом этапе подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активнее интересуется поисками другой работы. После этого этапа существует всего два возможных сценария развития ситуации. Первый – переход в другую компанию. Его, как правило, выбирают топ-менеджеры и высококвалифицированный персонал, востребованный на рынке труда. Второй вариант – сотрудник остается в компании, но воспринимает работу как неизбежную каторгу. В его поведении доминируют апатия, подавленность, страх перед работой. Это участь тех сотрудников, кому не удается найти работу или их связывают с компанией долговые обязательства.

После того, как руководитель заметил и распознал «симптомы» демотивации следует найти причины такого поведения сотрудника. Методы поиска зависят от стадии процесса демотивации. Например, на начальной фазе демотивации достаточно провести откровенный разговор с сотрудником, «здесь и сейчас» разобраться с причинами его растерянности, тревоги, напряженности, и наметить пути решения. Если в ходе конструктивной беседы будут найдены ответы на вопросы «что именно не устраивает сотрудника в работе?» и «что конкретно компания может ему предложить?», то падение мотивации можно предотвратить. Однако более эффективной является многосторонняя диагностика. Когда руководитель определяет не только степень демотивации конкретного сотрудника, а оценивает мотивационный климат подразделения или организации в целом. Соединение различных методов необходимо тогда, когда заметно снижается продуктивность работы целого коллектива, а не только отдельного работника. Как показывает практика, если носителем «вируса» демотивации является неформальный лидер, то, через семь – десять дней симптомы начинают наблюдаться и у др. В таком случае рекомендуется проводить анонимные опросы персонала и выяснять их уровень удовлетворенности работой. Его может осуществить внутренняя служба по управлению персоналом, сотрудники отдела кадров за которыми закреплена эта функция, а также внешние консультанты с помощью специально разработанной анкеты. Результаты такого анкетирования очень четко показывают руководству компании, чем именно в наибольшей степени довольны и недовольны его подчиненные: психологическим климатом, стилем руководства, собственным рабочим местом, компенсационным пакетом, т. д. Таким образом, можно определить проблемные зоны организации и найти причины потери мотивации тех сотрудников, которые близки к «отчуждению» от компании и уже не идут на откровенный разговор [2].

Анализ результатов анкетирования выявит наличие не только симптомов демотивации, но и наличие конкретного количества демотивированных неудовлетворенных сотрудников. Дабы обладать регулярно актуальной информацией о всех настроениях царящих в коллективе необходимо проводить анкетирование не менее 2-х раз в год.

Руководству важно понимать интересы и ценности подчиненных: что ими движет, каких целей они хотели бы достичь. Узнав внутренние «точки опоры» человека, следует учитывать их при взаимодействии, а также при выстраивании системы мотивации. Особое внимание надо обращать на сотрудников которые занимают ключевые позиции в организации и согласно своей трудовой функции наиболее близко и тесно работают с непосредственными клиентами, потребителями услуг предоставляемыми организацией. В случае, когда такой сотрудник вынашивает в себе симптомы демотивации, его действия могут нанести ощутимый финансовый ущерб организации и также испортить имидж организации, сформировав негативное отношение к учреждению (организации) на рынке аналогичных услуг.

Литература

1. Самоукина, Н. // Эффективная мотивация персонала, 2005.
2. Андреева, Т. С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управление. 2009 г., № 7.
3. Райгородский, Д. Я. Психология управления. Хрестоматия : учебное пособие для факультетов. – М. : Инфра-М, 2009.
4. Барышева, А. В. Кнут как основное мотивирующее средство // Управление персоналом. – 2008. – № 5.
5. Батьковский, А. В. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 21.

КАЧЕСТВО МОБИЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Шелкович Алексей Анатольевич

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники

Возрастание роли дистанционного образования неразрывно связано с активным развитием информационно-коммуникационных технологий и постепенным переходом к информационному обществу. Важное значение в последнее время приобретает *мобильное обучение* как одна из форм дистанционного обучения, основной особенностью которой является электронное обучение с помощью мобильных устройств, независимо от времени и места, с использованием специального программного обеспечения на педагогической основе междисциплинарного и модульного подходов [1]. Можно подчеркнуть ряд особенностей, присущих мобильному обучению: [2]

- возможность использования для обучения любой свободной минуты, отсутствие необходимости для этого постоянного рабочего места;
- беспроводной доступ к Интернет (обучающим ресурсам) не является надежным, обрыв связи может произойти в любой момент времени;

– небольшой размер экрана мобильного устройства накладывает определенные ограничения на возможности представления информации обучающемуся и ее последующее восприятие;

– ограниченность объема памяти мобильных устройств не позволяет хранить большие объемы информации;

– различные режимы работы устройства и особенности их взаимодействия с обучающимся (например, привлечение внимания во время ожидания и т. д.).

Вместе с тем высокий уровень адаптивности и интерактивности мобильных технологий (рис. 1) делает возможным реализацию принципа мобильного образования как управляемого интерактивного самообучения в любое время и в любом месте, что позволяет адаптироваться к быстро меняющимся условиям и сделать процесс обучения непрерывным на протяжении всей жизни человека.



Рис. 1. Развитие технологий обучения

Необходимо отметить, что в процессе мобильного обучения существенную роль играют технические средства обучения, представляющие собой совокупность технических устройств и программного обеспечения. Контекст применения программного обеспечения в мобильной среде обусловлен многообразием и изменчивостью ситуаций, в которых оно используется, гетерогенностью технических (мобильных) устройств и может характеризоваться: ограниченностью времени и пространства для решения задачи, изменчивостью качества связи, частой сменой самого контекста – например улица, собрание, семинар, лекция, время досуга и т. д. Все это определяет целый ряд особенностей, которые необходимо учитывать как в цикле разработке приложений, так и во время их последующего использования.

Очевидно, что качество образовательного процесса зависит от применяемых технических средств. Программные средства, работающие на мобильных устройствах, непосредственно взаимодействуют с пользователем, обеспечивают связь между обучающимся и образовательной системой и в большой степени влияют как на восприятие пользователем процесса обучения в целом, так и на его конечное качество. Создание качественного мобильного приложения – сложный процесс, который подразумевает выполнение большого числа различных работ и решение множества задач.

Существует ряд современных инструментов и технологий, позволяющих добиться высокого уровня организации процесса разработки приложений. Однако создание качественного приложения предполагает также следование определенным стандартам и методам. В настоящее время в мире действующей серией стандартов, определяющей качество программных средств, является ISO/IEC 25991: Software Product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) [3], которые пришли на смену стандартам ISO/IEC серии 9126.

В работе предлагается модель оценки качества программных средств, которая учитывает особенности мобильных приложений при их разработке и использовании, и основывается на актуальных стандартах в области оценки качества ИС ISO/IEC 25991: SQuaRE (рис. 2).



Рис. 2. Модель качества приложений мобильных устройств

Актуальность обеспечения качества мобильных приложений определена устойчивым ростом популярности мобильных устройств, увеличением их производительности и возможностей, ростом мобильности населения, распространением мобильного обучения и увеличением количества выпускаемых приложений. Одновременно растут ожидания и требования к мобильным технологиям со стороны всех участников образовательного процесса. Данные факторы приводят к увеличению числа задач, решаемых мобильными приложениями, и росту их сложности, где обеспечение качества становится одним из приоритетных направлений.

Литература

1. Куклев, В. А. Становление системы мобильного обучения в открытом дистанционном образовании : дис... д. п. наук. – Ульяновск, 2010. – 48 с.

2. **Ибрагимов, И. М.** Информационные технологии и средства дистанционного обучения : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / И. М. Ибрагимов. – Москва : Издательский центр «Академия», 2005.

3. **ISO/IEC 25000:2005** : Software engineering. Software product Quality. Requirements and Evaluation (SQuaRE). Guide to SQuaRE. – Предст. 2005. – Женева : ISO/IEC, 2005.

СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ (ТОЧКА ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ)

Юдо Дмитрий Сергеевич

Института бизнеса и менеджмента Белорусского государственного университета,
СООО «Геймстрим»

Знание – главный инструмент управления.

Билл Гейтс

Современный мир – это быстро прогрессирующее общество, не последнее слово в развитии которого принадлежит бизнесу. Успешное функционирование такого механизма может быть обеспечено только посредством профессионалов, способных к быстрому принятию грамотных решений, использованию нетривиальных подходов, обладающих развитыми коммуникативными навыками. В высоко конкурентном обществе вопрос кадров встает особенно остро, поскольку людей, просто способных интуитивно принимать правильные решения в силу особенностей своего характера, больше недостаточно. Сегодняшний день требует привлечения в бизнес тех, кто УМЕЕТ принимать решения, потому что имеет основания полагать, что именно текущее решение является грамотным с точки зрения бизнес процессов, в контексте сферы либо конкретной организации.

Положение вещей в белорусском бизнесе таково, что все решает опыт и именно с ним полученные знания, теоретическая база и практические навыки. Думаю, не ошибусь, если предположу, что средний возраст руководителей крупных государственных предприятий – свыше 50 лет, а предприятий частной формы собственности – 35. И у тех, и у других за плечами высшее образование или два и, возможно, факультет переподготовки кадров. Их принципиальная разница в том, что первые, скорее всего, снисходительно и небрежно относятся к молодым и неопытным выскочкам, получившим бизнес (или околобизнесовое) образование где-то в Европе или США и теперь пытаются «насадить» приемы управления, ничего не имеющие с реальностью белорусской практики на отдельно взятом предприятии, компании, фирме, цехе или отделе, в то время как вторые, возможно именно таковыми «выскочками и являются». Для руководителя первого образца «молодая дипломированная выскочка» не представляет интереса, потому что мастерство менеджера, по всеобщему убеждению, можно приобрести только с опытом (т.е. возрастом).

В свою очередь, приходя на свое первое место работы, положим, на государственное предприятие, молодой специалист с большим потенциалом слышит набившее оскомину «а теперь забудьте все, чему вас учили в университете и

смотрите, как надо на самом деле...». Таким образом, значимость образования как такового дискредитирует себя не только в масштабах конкретного предприятия, принявшего молодого специалиста, но и в глазах самого специалиста, чья вера в собственные силы поколебалась, а желания оптимизировать процессы и внедрять новые тенденции поубавилось.

Подведем итог: мы имеем ситуацию, в которой ни одна из сторон не является удовлетворенной (опытный руководитель в силу того, что его методы, пусть и косвенно, но подвергаются критике, а молодой от того, что его не воспринимают серьезно) и конкретное предприятие не преобразуется, не модернизируется и, как результат, не может составлять серьезную конкуренцию на международной арене.

Обозначив проблему, мы понимаем, что варианты ее решения весьма и весьма ограничены. В настоящее время Беларусь не может похвастаться многообразием программ, которые могли бы «закрыть» потенциально имеющиеся теоретические пробелы опытного менеджера и дать возможность реализовать свои знания практически менеджеру начинающему. Более того, выбор в сфере бизнес - образования в принципе довольно скуден, не смотря на попытки оживить его программами, которые, во многом, копируют вожеленный MBA. И хотя само по себе развитие направления бизнес образования в Беларуси – это серьезная положительная подвижка, Ахиллесова пята направления, на мой взгляд, - это как раз то, что за основу взят курс Master of Business Administration.

MBA готовит менеджеров в отрыве от конкретной отрасли, и не позволяет магистрантам совершенствовать свои навыки руководителя применительно к той сфере, в которой они непосредственно задействованы или планируют быть задействованными. Во всяком случае, не в процессе учебы. С моей точки зрения, как раз это и является серьезным недостатком в развитии бизнес образования в Беларуси. Мне представляется, что оно должно служить надстройкой над фундаментальным образованием, дающим специальность.

Давайте представим инженера-энергетика, прошедшего все иерархические ступени в рамках отдельно взятого предприятия. За плечами у такового огромный опыт работы и знание процессов изнутри, но недостаток знаний законов развития бизнеса в современном мире, их теоретических обоснований и анализа существующих примеров. Бизнес-образование в виде одно-, двухлетней надстройки над фундаментальным образованием, полученным вышеописанным инженером энергетиком, несомненно, поспособствовали бы быстрейшему становлению его как эффективного менеджера, который не просто управляет вверенным ему предприятием, но и способствует безболезненному и оправданному внедрению необходимых новшеств и практик.

Рассмотрим и обратный пример. Инженер-энергетик, получивший MBA после двух лет работы (как того требует программа) в качестве, скажем, ведущего специалиста отдела в рамках предприятия, становится руководителем этого предприятия, потому как на него возлагаются большие надежды, связанные с необходимостью модернизации и оптимизации процессов. Специалист тут же стремится использовать полученные знания о бизнесе на практике, не всегда учитывая специфику не только и не столько сферы деятельности, но и конкретного предприятия. Его решения и предлагаемые практики могут идти в разрез с возможностями предприятия, но он вполне может не осознавать этого,

поскольку теоретические знания, которые предлагают своего рода идеальную бизнес реальность, преобладают.

Таким образом, идеальный вариант – это два в одном: практический опыт, «надежный» на теоретическую базу, которую дает бизнес образование, то есть мы имеем специалиста, который сознательно проходит все (или практически все) стадии профессионального развития, анализируя свой опыт в преломлении на требования бизнеса, становясь в итоге более эффективным руководителем.

Во избежание превращения образовательного процесса в формальность, к преподаванию нужно привлекать действующих руководителей, пример которых может не только вдохновить студентов, но и научить конкретным бизнес шагам на практически реализованных примерах. Идеальным подходом к формированию программ было бы предоставление возможности потенциальным преподавателям создавать собственные авторские курсы. Безусловно, крайне сложно привлечь занятых людей постоянно быть вовлеченными в преподавание, с необходимостью следовать бюрократическим процедурам, необходимым в нашей системе образования, но рассмотреть формат курса, когда на занятия приглашаются люди, являющиеся живым примером развития или реализации успешных бизнес моделей, – уже более реальная ситуация.

Еще один аспект бизнес образования, который, на мой взгляд, требует пересмотра, – это логичность и необходимость самой высокой ступени – PhD. Если обучение бизнесу на уровне Master's доступно в той же мере, что и обучение экономике, лингвистике, программированию итд., то почему для бизнеса не предусмотрена высшая образовательная ступень? Возможно, именно обладатели PhD в бизнесе стали бы источником идей, способных предотвратить мировой кризис.

Оставим предположения и вернемся к положению вещей в Беларуси. Наша страна не может похвастаться богатством и разнообразием ресурсов, поэтому основные ставки следует делать на развитие отраслей, не являющихся ресурсоемкими. Например, сфера высоких технологий может стать золотой жилой для Беларуси. В настоящее время большинство задействованных в отрасли трудятся на благо других государств, получая свои несколько тысяч долларов из кармана американского, немецкого и прочего хозяина. Складывается впечатление, что как раз недостаток грамотной, сильной, рискованной и «обученной» бизнес руки является причиной того, что IT-стартапы «не взлетают». Есть всего несколько примеров успешных крупных компаний, разрабатывающих собственный продукт, выросших из «подвалов» и ставших известными на международном рынке, среди которых Wargaming (продукт – World of Tanks) и Taucraft (продукт – Target Process). Другие крупные компании отрасли – EPAM-Systems, IBA, SAM-Solutions etc. – предприятия, работающие по системе аутсорсинга.

Подводя итог, хотелось бы подчеркнуть, что в Беларуси есть человеческие ресурсы для развития «несырьевого» бизнеса, и именно при создании необходимых условий в сфере образования – разработка собственных учебных программ, привлечение руководителей и «практикующих» бизнесменов, внедрение PhD – возможен количественный рост компаний, разрабатывающих собственные продукты, и повышение качества организационного обеспечения государственных предприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ	4
<i>Абрамчук Дарья Николаевна</i>	
<i>Хмелевская Алина Леонидовна</i>	
<i>Николаенко Владимир Лаврентьевич</i>	
ПРОБЛЕМЫ ВУЗОВСКОГО ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БУДУЩИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ	6
<i>Алявдина Зоя Николаевна</i>	
ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ	9
<i>Арсенов Василий Васильевич</i>	
ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ОСНОВАНИИ ИТ-ПОДХОДА	15
<i>Близнюк Ольга Сергеевна</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ НАУКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД	24
<i>Богущи Алла Ивановна</i>	
БИЗНЕС ОБРАЗОВАНИЕ, СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ, ВЗГЛЯД ПОТРЕБИТЕЛЯ	28
<i>Борычев Павел Валерьевич</i>	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	30
<i>Буцаец Нелли Борисовна</i>	
<i>Жилинская Наталья Николаевна</i>	
КИТАЙСКИЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ	32
<i>Буцаец Нелли Борисовна</i>	
ВНЕДРЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС	36
<i>Ваценко Екатерина Викторовна</i>	
ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ЦЕННООБРАЗОВАНИЕ ХОЛДИНГА	39
<i>Вечер Александр Васильевич</i>	
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	42
<i>Вечер Лидия Степановна</i>	

РАСКРЫТИЕ БУХГАЛТЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В МСФО	48
<i>Герасимова Лариса Николаевна</i>	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ В ИННОВАЦИОННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ	52
<i>Герцева Татьяна Федоровна</i>	
<i>Мирончик Ирина Константиновна</i>	
РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ	55
<i>Гламаздин Игорь Иванович</i>	
КОМПЬЮТЕРНЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	58
<i>Гулин Владимир Николаевич</i>	
МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОССЕКТОРА ИЗРАИЛЯ	67
<i>Давидов Пинхас Годович</i>	
НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ГУО «АКАДЕМИЯ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»	70
<i>Дзюба Ирина Александровна</i>	
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	75
<i>Драгун Николай Павлович</i>	
<i>Довгялло Марина Васильевна</i>	
ПРОБЛЕМАТИКА И АКТУАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ	77
<i>Дятел Ольга Михайловна</i>	
<i>Борисов Павел Валентинович</i>	
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	81
<i>Егоров Иван Владимирович</i>	
POSTTRAININGS AS AN EFFECTIVE MEASURE FOR ENHANCING LABOUR RESOURCE EDUCATION EFFECTIVENESS	84
<i>Vitali Yermakou</i>	
ИННОВАЦИОННАЯ МЕТОДИКА УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ВУЗА НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	86
<i>Жукович Сергей Яковлевич</i>	
СЛОЖНОСТИ ПРЕПОДАВАНИЯ ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ ДИСЦИПЛИНЫ СТУДЕНТАМ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ	95
<i>Казанцев Анатолий Петрович</i>	
<i>Николаенко Владимир Лаврентьевич</i>	
<i>Стешенко Павел Павлович</i>	

СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ КОМПАНИИ ОТ ХЭДХАНТИНГОВ	97
<i>Ковалинский Анатолий Иванович</i>	
РОЛЬ СЕТИ ИНТЕРНЕТ В МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ	99
<i>Колодник Татьяна Дмитриевна</i>	
ИННОВАЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ИНТЕГРАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ В ЕДИНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО	103
<i>Корнеев Алексей Николаевич</i>	
ИНФОРМАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОДИН ИЗ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ	113
<i>Кузьмич Валентина Владимировна</i>	
НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ	119
<i>Кулешова Анжелика Михайловна</i>	
<i>Рамская Людмила Константиновна</i>	
МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	123
<i>Курбиева Ирина Юрьевна</i>	
<i>Драгун Николай Павлович</i>	
К ВОПРОСУ ОБ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	128
<i>Курушина Елена Викторовна</i>	
<i>Курушина Виктория Александровна</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ АТРИБУТОВ БРЕНДА УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ	132
<i>Лемешевская Людмила Владимировна</i>	
ТЕХНОКРАТИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА ТОРМОЖЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	136
<i>Лемешевский Иван Михайлович</i>	
МЕНТАЛЬНЫЕ КАРТЫ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ...	142
<i>Липская Мария Корнеевна</i>	
ВЛИЯНИЕ РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	144
(на примере Республики Беларусь)	
<i>Лисовская Ирина Николаевна</i>	
ОТ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ	147
<i>Лихтарович Елена Евгеньевна</i>	

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ КАК ВАЖНЫЙ СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ТЕХНИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ	151
<i>Ломако Александр Викторович</i>	
МОТИВАЦИОННО-СТИМУЛИРУЮЩИЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИЙ	154
<i>Лутохина Элеонора Алексеевна</i>	
ЭКОЛОГИ-УПРАВЛЕНЦЫ И ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	159
<i>Макарецкая Татьяна Дмитриевна</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЕБИНАРОВ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	162
<i>Маковская Елена Вадимовна</i>	
<i>Поклонская Ольга Григорьевна</i>	
ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ЭНЕРГЕТИКЕ	165
<i>Манцеровая Татьяна Феликсовна</i>	
<i>Самосюк Наталья Александровна</i>	
МАЙНД-МЭППИНГ ИЛИ ПОСТРОЕНИЕ АССОЦИАТИВНЫХ ДИАГРАММ В ПРОЦЕССЕ ПРЕПОДАВАНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА	169
<i>Мартынова Ирина Владимировна</i>	
САМОПОЗНАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ПРОЦЕСС СТАНОВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ	171
<i>Татьяна Валерьевна Маслич</i>	
СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА И ОПЫТ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ	177
<i>Матыцина Инга Геннадьевна</i>	
HR-СЛУЖБА В XXI ВЕКЕ	184
<i>Мельниченко Ольга Михайловна</i>	
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕПОДАВАНИИ ЭКОНОМИКО- МАТЕМАТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН	186
<i>Можсей Наталья Павловна</i>	
<i>Шинкевич Елена Алексеевна</i>	
РАЗВИТИЕ СУХОПУТНЫХ МАРШРУТОВ В НАПРАВЛЕНИИ КИТАЙ – ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА ЧЕРЕЗ ТЕРРИТОРИЮ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА ...	197
<i>Молокович Анатолий Денисович</i>	
<i>Лукиа Владислав Андреевич</i>	
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ	199
<i>Морозов Виктор Егорович</i>	
<i>Морозова Наталья Иосифовна</i>	

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОВЫШЕНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРАНЫ	203
<i>Морозова Наталья Николаевна</i>	
<i>Прохорова Татьяна Владимировна</i>	
МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАЗОВАНИИ	209
<i>Мухаметов Валерий Николаевич</i>	
<i>Полубок Владислав Анатольевич</i>	
<i>Боброва Наталья Леонидовна</i>	
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ	211
<i>Науменко Елена Александровна</i>	
СИСТЕМНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТРУКТУРАХ ГОСУДАРСТВА	220
<i>Остапенко Анатолий Владимирович</i>	
CITIZENS' INNOVATION RECEPTIVITY AS A FACTOR OF LABOR EFFECTIVENESS	223
<i>Hanna Petrachenka</i>	
МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	227
<i>Петруцкая Екатерина Александровна</i>	
ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ	230
<i>Писаренко Галина Владимировна</i>	
СТРЕСС НА РАБОТЕ И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	238
<i>Плескачева Наталья Михайловна</i>	
К ВОПРОСУ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНТЕРАКТИВНЫХ ЛЕКЦИЙ КАК ЭЛЕМЕНТА ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ .	240
<i>Поплыко Владимир Иванович</i>	
ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС	248
<i>Прохореня Анастасия Игоревна</i>	
ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В БЕЛАРУСИ	251
<i>Садовская Екатерина Юрьевна</i>	
ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	253
<i>Самусевич Владимир Петрович</i>	
РАЗВИТИЕ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ ЦЕПОЧЕК С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СЕТИ ПРИГРАНИЧНЫХ РАЙОНОВ	255
<i>Сегеневич Вера Анатольевна</i>	

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКИХ ТЕХНОЛОГИЙ РАЗРАБОТКИ ИТ-ПРОЕКТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ	257
<i>Силкович Юрий Николаевич</i>	
<i>Силкович Виктория Викторовна</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА)	261
<i>Стаганович Анастасия Леонидовна</i>	
EFFICIENT INFORMATION FLOW AS A KEY FACTOR OF SUCCESS IN LOGISTICS	266
<i>Debicki Tomasz</i>	
ВОЗМОЖНОСТИ ТЕХНОЛОГИИ ВИДЕООБСУЖДЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ ВЗРОСЛЫХ	271
<i>Торхова Анна Васильевна</i>	
<i>Поддубская Елена Александровна</i>	
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ	275
<i>Трусь Александр Алексеевич</i>	
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ	280
<i>Тулейко Екатерина Васильевна</i>	
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ BIG DATA В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	290
<i>Туровец Александр Михайлович</i>	
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ИНДИКАТОР ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ..	292
<i>Фурсова Диана Николаевна</i>	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И МЕСТО ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	296
<i>Цухло Анна Александровна</i>	
ПРОБЛЕМА ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	298
<i>Шарак Ирина Владимировна</i>	
КАЧЕСТВО МОБИЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ	301
<i>Шелкович Алексей Анатольевич</i>	
СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ (ТОЧКА ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ)	304
<i>Юдо Дмитрий Сергеевич</i>	

Научное издание

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ
И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Материалы VI Международной заочной
научно-практической конференции

14–28 марта 2014 г., Минск

На русском, английском языках

Ответственный за выпуск А. И. Ковалинский
Корректор Р. В. Дейнеженко

Подписано в печать 03.05.2014. Формат 60х84¹/₁₆. Гарнитура Таймс.
Цифровая печать. Усл. печ. л. 18,13. Уч.-изд. л. 20,53. Тираж 80 экз. Заказ 489.

Издано по заказу:
Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ.
ул. Октябрьская, 4-208, 220030, Минск.

Полиграфическое исполнение:
государственное учреждение «Национальная библиотека Беларуси».

ЛП № 02330/0552703 от 30.07.2009.

Пр. Независимости, 116, 220114, Минск.
Тел. (+375 17) 293 27 60. E-mail: edit@nlb.by