

перед потребителями страховых услуг посредством формирования компенсационного фонда за счет перечисления специализированными страховщиками 3% от полу-

ченной страховой премии по договорам страхования инновационных рисков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гвозденко А. А. Основы страхования: учебник. М.: Финансы и статистика, 2007. 304 с.
2. Журавин С. Г., Немцев В. Н. Инновационные аспекты стратегических проблем современного предприятия // Страховое дело. 2010. № 12. С. 23–26.
3. Казанцев С. В. Оценка потенциала и масштабов инновационной деятельности в субъектах Российской Федерации // Инновации. 2012. № 8. С. 36–45.
4. Казанцев С. В. Основы страхования: учеб. пособие. М.: ИПК УГТУ, 2006. 325 с.
5. Немцев В. Н. Компенсация страхового брокера в условиях модернизации экономики // Страховое дело. 2011. № 7. С. 43–49.

REFERENCES

1. Gvozdenko A. A. Fundamentals of Insurance: textbook. M.: Finances and Statistics, 2007. 304 p.
2. Zhuravin S. G., Nemtsev V. N. Innovation aspects of strategic challenges of the modern company // Insurance business. 2010. # 12. P. 23–26.
3. Kazantsev S. V. Evaluation of the capacity and scale of the innovation activity in the Russian Federation // Innovations. 2012. # 8. P. 36–45.
4. Kazantsev S. V. Fundamentals of Insurance: textbook. M.: IPK UGTU, 2006. 325 p.
5. Nemtsev V. N. Compensations of an insurance broker in the modernization of economics // Insurance business. 2011. # 7. P. 43–49.

УДК 331.108

ББК 65.291.6-18

Ваховский Вячеслав Витальевич,

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики
Ульяновского филиала Российской академии
народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
г. Ульяновск,
e-mail: caf.ekonomiki2012@yandex.ru

Valhovskiy Vyacheslav Vitalyevitch,
candidate of economics, assistant professor
of the department of economics of Ulyanovsk branch
of the Russian academy of the national economy
and the state service at the RF President,
Ulyanovsk,
e-mail: caf.ekonomiki2012@yandex.ru

Мохтаев Биал Юносович,

соискатель кафедры экономики
Поволжского института управления
им. П. А. Столыпина – филиала
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
г. Саратов,
e-mail: caf.ekonomiki2012@yandex.ru

Mokhtaev Bilal Yunosovitch,
working on dissertation at the department of economics
of Povolzhsky institute of management named
after P. A. Stolypin of the Russian academy
of the national economy and the state service
at the RF President,
Saratov,
e-mail: caf.ekonomiki2012@yandex.ru

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ

THE STRATEGY OF HUMAN RESOURCES OF ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF THE INNOVATION-ORIENTED ECONOMICS

В работе рассмотрены проблемы формирования инновационной стратегии организации и стратегии по использованию технологий для производства инновационной продукции. Инновационная стратегия организации является составной частью социально-экономической стратегии организации, которая занимается инновационной деятельностью. Управление инновационной деятельностью дела-

ет необходимым разработку инновационной стратегии организации и разработку стратегии по использованию технологий для производства инновационной продукции. Инновационная стратегия разрабатывается с целью повышения эффективности бизнеса и его конкурентных преимуществ, требует нового подхода к отбору кадров. Кадры должны обладать базовыми профессиональными

компетенциями в области технологий и управления. Выделены базовые и профессиональные компетенции работников организаций, производящих инновационную продукцию. Профессиональные компетенции классифицированы по блокам: организационно-управленческий; коммуникационный; оценочный. Выделены этапы формирования кадровой стратегии.

The author analyzes the problems of organizing the innovation strategy of organization and the problems of strategy of using technology for production of innovative products. The innovation strategy of organization is the element of social and economic strategy of the organization that produces the innovative products. Management of innovative production of organization requires the development of the innovative strategy of organization and development of the strategy for using the technologies of production of innovative products. The innovative strategy is developed in order to increase the effectiveness of business and its competitive advantages. The process of development of these strategies needs a new approach to the stuff of organization. The human resources must have basic and professional competitiveness of the technologies and management of organization. The author analyzes the base and professional competitiveness of human resources of organizations, producing the innovative products. The professional competences are classified into the blocks: management block; communicative block; assessment block; the stages of organizing the human resources strategy have been revealed.

Ключевые слова: кадровая стратегия, конкурентное преимущество, бизнес-стратегия, инновационная стратегия организации, базовые компетенции работников, профессиональные компетенции работников, блоки профессиональных компетенций, аналитический блок, организационно-управленческий блок, коммуникационный блок, оценочный блок, кадровая стратегия, инновационная организация, стратегия технологий для производства инноваций, социально-экономическая стратегия, социальные инновации, экономические инновации, управленческие инновации, этапы разработки кадровой стратегии, позитивные и негативные факторы, влияющие на инновационную деятельность.

Keywords: strategic management of human resources, competitive advantage, business-strategy, innovation strategy of organization, base competitiveness of human resources, professional competitiveness of human resources, blocs of professional competitiveness, analytical block of professional competitiveness, management blocs of professional competitiveness, communicative block of professional competitiveness, assessment block of professional competitiveness, strategy of innovative organization, strategy of technologies for production of innovative products, social and economic strategy, social innovations, economic innovations, management innovations, stages of development of the strategy of management of human resources, positive and negative factors, influencing the innovative production.

Кадровая стратегия организации является важнейшей составляющей стратегии социально-экономического развития организации, и прежде всего бизнес-стратегии, так как кадры – ее важнейший стратегический ресурс. Этот тезис обоснован тем, что инновационная деятельность организации в условиях инновационно ориентированной экономики лежит в основе бизнес-стратегии, направленной на достижение конкурентного превосходства как в производственном-технологическом процессе, так и в бизнесе. Конкурентное

преимущество такой организации может проявляться в более высоком качестве производимой продукции, а следовательно, в изменении соотношения цены и качества, что позволяет укрепить позиции на существующем рынке и занять соответствующую нишу на новых рынках. Наряду с этим инновационная деятельность характеризуется долей новой продукции, выпускаемой и реализуемой организациями, уровнем инноваций в новые продукты и новые технологии и количеством используемых собственных и приобретенных патентов. Важное значение имеет продажа патентов фирмами и дополнительная прибыль, получаемая как при продаже новой инновационной продукции, так и при продаже патентов. Последнее свидетельствует о наличии организационного механизма, способного продвигать новации организации на рынок: технологические, продуктовые, организационно-управленческие, экономические, социальные. Инновационная деятельность организаций значительно обеспечивает рост ее суммарных активов, воспроизводство которых требует дополнительных капиталовложений.

В отличие от существующих в экономической литературе мнений, что базовой, основополагающей стратегией организации является бизнес-стратегия [1, с. 198], считаем, что бизнес-стратегия выступает как составляющая социально-экономической стратегии наряду с инновационной, инвестиционной, маркетинговой, кадровой, социальной стратегиями. Организация как социально-экономическая система опирается в своем развитии на комплекс стратегий, и важное значение имеет социально-экономическая направленность ее развития, а в связи с этим ее социальные, организационные, экономические инновации и социальная направленность инвестиций. Разработанная компанией бизнес-стратегия определяет содержательное управление инновациями и НИОКР. В бизнес-стратегии определены во многом цель и задачи инновационной составляющей или задачи инновационного блока компаний [2, с. 145].

Для дальнейшего развития и повышения конкурентной способности предприятия необходим портфель технологических решений, стимулирующих бизнес и обеспечивающих его дальнейшее развитие в связи с производством и освоением инновационной продукции. Технологические решения могут разрабатываться как самим предприятием, так и путем приобретения разработанных технологических решений на заказ. Крупные компании решают эту проблему, как правило, путем собственных разработок технологических решений, а также путем приобретения технологических решений. Малый и средний бизнес маневрирует вышеуказанными способами в зависимости от экономической целесообразности и обеспечения эксклюзивности разрабатываемых и принимаемых технологических решений. В целях сохранения ими приобретения значительного конкурентного преимущества предприятием следует разрабатывать собственные технологические решения. В этой связи предприятия разрабатывают инновационные стратегии, представляемые как совокупность планов по разработке новых технологических решений, необходимых бизнесу [Там же. С. 43].

Наряду с инновационной стратегией (по сути, параллельно с ней) разрабатывается стратегия по использованию технологий для производства инновационной продукции. Стратегия по использованию технологий и инновационная технология строятся на базе бизнес-стратегии предприятий. Цель инновационной стратегии предполагает разработку технологических решений, которые обеспечивают повышение эффективности бизнеса и конкурентное преимущество предприятия в области новых технологий.

Для разработки инновационной стратегии организации и стратегии по использованию технологий для производства инноваций необходим высокий профессионализм работников предприятия, обладающих базовыми и профессиональными, специфическими компетенциями в области инновационной технологии и организационной деятельности в области управления НИОКР, инновационного блока организации. Управление НИОКР представляет собой управление комплексом последовательных этапов и аспектов организации НИОКР, что является важным при реализации инновационной стратегии предприятия. При реализации инновационной стратегии предприятия главное внимание обращено на способы и инструменты выполнения поставленных задач и ожидаемых результатов. Принимаемые коллективом управленческие решения должны обеспечивать бизнесу разработку технологических решений в определенные сроки. Задачи, в свою очередь, по срокам выполнения подразделены на текущие, среднесрочные, долгосрочные. В этой связи выполнение текущих задач сводится к разработке механизма усовершенствования производства выпускаемой продукции, налаживанию производства для расширения ее ассортимента и повышения качества. Среднесрочные задачи определяют деятельность предприятия по внедрению новых технологий в существующий меняющийся процесс производства продукции. И наконец, долгосрочные задачи направлены на создание принципиально новых технологий для будущего развития производства, имеющих поисковый характер. Для решения задач и достижения ожидаемых результатов важна оценка финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов предприятия, а в отдельных случаях (при решении крупномасштабных задач) – наличие собственных исследовательских лабораторий, опытных площадок, проектных организаций, сервисных центров для промышленного воплощения инновационных разработок.

Реализация проектов НИОКР на предприятии требует создания механизма управления проектами НИОКР и создания организационной структуры, обеспечивающей планирование, прогнозирование, координацию, контроль, стимулирование, финансирование.

Функция управления проектами НИОКР должны реализоваться на базе процедур и регламентов, которые смогут способствовать полному осуществлению бизнес-процессов. Для повышения управляемости и эффективности реализации проектов НИОКР наряду с овладением управленческими методами, инструментами управления важное значение имеют организационная культура управления, знание правил информационной безопасности, изучение рынка и намерений, действий конкурентов, умение взаимодействовать с потенциальными пользователями разработанных технологических решений, регламентная поддержка.

Специфика управленческой деятельности в компаниях и на предприятиях, осуществляющих инновационную деятельность, требует особого подхода к отбору кадров для работы на таких предприятиях. Работники предприятий, ориентированных на разработку и коммерциализацию исследований, выполнение инновационных проектов, должны обладать базовыми и профессиональными компетенциями как в области разработки технологических решений, так и в области управленческих решений.

Базовыми компетенциями в сфере принятия управленческих решений должны быть знания основ управления, и прежде всего управленческих функций.

Специалист-управленец должен быть подготовлен в области стратегического, оперативного, тактического управления, владеть инструментами прогнозного анализа, основными коммуникативной деятельности и организационной культуры. Наряду с высокой квалификацией специалистов-управленцев крайне важное значение имеет наличие социальной ответственности при осуществлении управленческой деятельности.

Социальная ответственность особенно должна быть присуща высшему руководству компании (top-managers), однако социальной ответственностью должны обладать и менеджеры среднего звена – те, кто непосредственно управляет и под чьим руководством реализуются проекты НИОКР в компаниях, осуществляющих инновационную деятельность. Социальная ответственность топ-менеджеров заключается прежде всего в разработке и реализации проектов НИОКР, социально ориентированных, способствующих социально-экономическому развитию страны, защите ее экономической безопасности, проектов, повышающих конкурентоспособность страны на мировом уровне. Социальная ответственность руководства предприятия направлена на проектирование прогрессивных форм организации труда при реализации инновационных проектов, развитие трудовой активности и творческой инициативы работников предприятия, повышение образования и квалифицированного уровня работников в целях повышения результативности инновационной деятельности. Социальная ответственность топ-менеджмента корпорации, предприятия заключается в ответственности за успех компании, в подчинении интересов менеджеров среднего звена и работников достижению компанией поставленных целей и задач, определяемых в инновационной стратегии. Социальная ответственность связана с умением разрешать политические конфликты, способные создать препятствие для достижения поставленных в инновационной и технологической стратегиях целей и изменить стратегическое направление инновационной деятельности предприятия. Социальная ответственность управленцев всех уровней в компании должна быть направлена на создание условий для работников, которые могут реализовать стратегические цели своими возможностями, стимулируя соответствующим образом эффективный труд работников предприятия и обучая работников [3, p. 146].

Наряду с базовыми компетенциями управленцев менеджеры, управляющие инновационной деятельностью, должны обладать профессиональными компетенциями, которые можно выделить в следующие блоки: аналитический, организационно-управленческий, стратегический, коммуникативный, оценочный.

Аналитический блок включает следующие профессиональные компетенции: анализ технологических потребностей предприятия; маркетинговый анализ рынка инновационных продуктов; анализ маркетинговых стратегий конкурентов; анализ возможных методов и площадок повышения квалификации персонала в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000.

Организационно-управленческий блок профессиональных компетенций призван реализовать: разработку инновационной стратегии предприятия; планирование и утверждение инновационной инфраструктуры предприятия; осуществление оперативного и тактического планирования и контроля за созданием нового продукта и продвижения нового продукта на рынок; разработку и утверждение стратегии продаж нового продукта; мотивацию продавцов,

развитие сервисной политики; разработку и утверждение лицензионной стратегии предприятия и защиту интеллектуальной собственности; определение направлений работы с партнерами, инвесторами и потребителями нового продукта на рынке.

Коммуникационный блок профессиональных компетенций отвечает за подготовку и ведение переговоров с партнерами и инвесторами по инновационной деятельности; за проведение презентации инновационных проектов; за утверждение плана рекламы нового продукта; за определение политики отношений с работниками и участниками инновационных проектов и утверждение контрактов.

Профессиональные компетенции, входящие, условно говоря, в оценочный блок, характеризуют возможности работников осуществлять оценку качества инновационной продукции в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000; оценку результатов инновационной деятельности в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000; оценку результатов инновационных проектов в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000.

Управленческий корпус предприятий и корпораций должен обладать профессиональными компетенциями по выявлению и предотвращению факторов, негативно влияющих на инновационную деятельность и осуществление инновационных проектов. К ним следует отнести такие, как отсутствие связи между инновационными проектами и бизнес-стратегией компании; отсутствие необходимого количества ресурсов для избранного инновационного проекта; недостаточная вовлеченность специалистов компании для реализации инновационного проекта; неэффективность существующей системы и регламентов управления инновационными проектами; недостаточно четко разработанная система критериев успеха на каждой стадии инновационного проекта; слабая заинтересованность менеджеров в результатах реализуемого инновационного проекта; слабо сформулированные системы управления знаниями в компании и отсутствие системы повышения профессиональной квалификации персонала компании. В связи с вышеизложенным разработка кадровой стратегии организаций, ориентированной на инновационную деятельность в условиях

перехода к инновационной экономике, должна содержать следующие этапы и элементы:

- разработка и утверждение базовых и профессиональных компетенций сотрудников, связанных с разработкой стратегий компании: бизнес-стратегии, инновационные стратегии;
- оценка кадрового потенциала предприятия исходя из реального количества необходимых специалистов для реализации инновационного проекта;
- обработка критериев оценки базовых и профессиональных компетенций сотрудников, реализующих бизнес-стратегию и инновационную стратегию компании;
- прогнозирование наращивания существующих изменений профессиональных компетенций в связи с реализацией будущих инновационных проектов;
- разработка и утверждение плана повышения квалификации сотрудников в связи с необходимостью овладения новыми профессиональными навыками и компетенциями. Определение способов, методов, площадок для повышения квалификации и обучения сотрудников корпорации, осуществляющих инновационную деятельность;
- планирование финансовых ресурсов для реализации планируемых мероприятий по повышению квалификации и обучению сотрудников;
- налаживание контактов с вузами, инновационными образовательными центрами для осуществления заказа на подготовку специалистов компании;
- разработка системы мер по стимулированию сотрудников компании к непрерывному обучению, самообучению, повышению квалификации, карьерному росту;
- планирование карьерного роста на перспективу и формирование имиджа новаторов в корпорации;
- разработка и внедрение инновационной и организационной культуры на предприятии;
- разработка планов тренингов для работников на рабочих местах;
- разработка мероприятий кадрового аудита;
- проведение мониторинга полученных профессиональных компетенций в результате профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. М.: Юнити, 1998.
2. Спасенных М. Ю. Инновационный бизнес. Корпоративное управление НИОКР. М.: Дело, 2010.
3. Kluyver C. A., Pearce J. A. Strategy. A View from the top. An Executive Perspective. New Jersey, 2003.
4. Ващенко А. А., Белоненко М. Б. Преимущества переподготовки кадров в системе бизнес-образования // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2009. № 9. С. 172–176.
5. Ващенко А. А., Белоненко М. Б. Нанотехнологии и развитие человеческих ресурсов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. № 6. С. 160–165.

REFERENCES

1. Tompson A. A., Strickland A. G. Strategic management. The art of development and implementation of strategies. M.: Unity, 1998.
2. Spasennykh M. Yu. Innovation business. Corporate management NIOKR. M.: Business, 2010.
3. Kluyver C. A., Pearce J. A. Strategy. A View from the top. An Executive Perspective. New Jersey, 2003.
4. Vashchenko A. A., Belonenko M. B. Advantages of the personnel re-training in the system of business education // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. # 9. P. 172–176.
5. Vashchenko A. A., Belonenko M. B. Nano-technologies and development of human resources // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. # 6. P. 160–165.