

Краткий обзор периодических изданий, поступающих в библиотеку.

№32 (журналы).-03.04.2015г.

Вестник КазНУ им.Аль-Фараби. Серия психологии и социологии. - № 4 – 2014.

Наурзалина Д. и др.– Психологические особенности эмоционального интеллекта сотрудников ЧС.

Отечественными и зарубежными психологами проводились исследования взаимосвязи эмоциональной и когнитивной сфер психики, но по-настоящему активное внимание к данной проблеме появилось в последнее десятилетие. Однако нами не обнаружено исследований, посвященных анализу влияния эмоционального интеллекта на преодоление критической, стрессовой ситуации сотрудников чрезвычайных служб, в то время как именно не эмоциональный интеллект, на наш взгляд, способствует преодолению трудностей, совпадению со стрессом за счет анализа и контроля эмоции. Этот аспект определил актуальность темы настоящего исследования. Эмоциональный интеллект является фактором стрессоустойчивости, определяющим выбор и эффективность использования копинг-стратегий. Внутриличный аспект эмоционального интеллекта позволяет индивиду осознавать и контролировать собственные эмоции; межличностный компонент способствует установлению эффективных отношений с другими, что влияет на динамику стрессовой ситуации. Также, изучение эмоционального интеллекта у сотрудников ЧС – важная теоретическая и практическая задача, требующая методологической разработки и эмпирических исследований. В настоящей работе проведено исследование взаимосвязи эмоционального интеллекта и копинг-стратегий у сотрудников ЧС. Как видно, эмоциональный интеллект играет существенную роль в наиболее распространенных типах продуктивных копинг-стратегий совладения со стрессом. Также важно отметить, что люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, объективно реже сталкиваются с критическими ситуациями (конфликт, фрустрация, стресс, кризис). Это связано с тем, что они способны принимать более эффективные решения благодаря контролю собственных эмоций и управлению эмоциями других. Как правило, люди с высокими показателями эмоционального интеллекта более собранные, и результативнее действуют в ситуациях, предшествующих критическим: часто, вовремя собравшись, совладав с эмоциями, не допускают, например, конфликта, наступления ситуации, влекущей за собою кризис или стресс. Современные концепции эмоционального интеллекта (ЭИ) отражают идею единства аффективных и интеллектуальных процессов. Изучение психофизиологических механизмов регуляции эмоциональных процессов является наиболее актуальным для развития теоретической концепции эмоционального интеллекта с точки зрения единства аффективных и интеллектуальных процессов. Проведенной в указанной организации исследование эмоционального интеллекта и копинг-стратегий преодоления стресса выявило интерес и личностную активность сотрудников, направленные на данную проблему. В этой связи следующим шагом работы в данном направлении может стать разработка обучающей

программы (тренингов), направленных на преодоление стресса путем развития эмоционального интеллекта.

Касен Г., Абдуллаева П. – Суицидологический аспект личностных расстройств: превенция с помощью техник НЛП.

В статье представлены техники НЛП-консультирования на основе Модели стратегий НЛП. Модель стратегий НЛП описывает стратегии, вызывающие нарушения и патологические состояния в жизни людей, а также предлагает способы из преодоления и необходимые для этого навыки и умения. Красной нитью по статье проходит идея, что в НЛП процесс помощи людям по изменению их личностных расстройств – это процесс изменения из жизненных стратегий. Подробно описываются такие техники, как «Встраивание новой стратегии», «Изменение субмодальностей», «Изменение физиологического контекста» и «Использование заданий». Авторы обосновывают, что цель техник НЛП в работе с личностными расстройствами заключается в снижении уровня тревоги, депрессии, параной, агрессии, в преодолении глубоких личностных проблем, вызванных посттравматическим стрессовым расстройством. А все это, в свою очередь, должно содействовать снятию суицидального аспекта в структуре личности консультируемого. Анализ исследований зарубежных ученых и ознакомление с выдержками из их трудов позволил авторам прийти к убеждению в том, что клиенты, испытавшие на себе воздействие НЛП, более ответственно относятся к своей жизни и обладают более эффективными жизненными навыками.

Ли Е. и др.– Социально-психологическая работа по гуманизации процесса межличностного взаимодействия.

Гуманизация межличностного взаимодействия – актуальная социально-психологическая и педагогическая проблема, исследование которой предполагает интегративный подход к гуманизации жизнедеятельности ребенка. Для нас особый интерес представляет генезис психологических механизмов включения детей в изучаемый процесс, обеспечивающий гуманность межличностного взаимодействия ее субъектов. Специфика реализации изучаемых психологических механизмов, на наш взгляд, определяется понятием «гуманизация» и выбором соответствующих психолого-педагогических условий включения детей в подростковый возраст в процесс межличностного взаимодействия в социуме, а также предполагаемыми результатами их личностного развития. Нам представляется, что генезис психологических механизмов определяется изменениями социальной ситуации развития детей на разных возрастных этапах. На наш взгляд, разные подходы к определению механизмов могут быть систематизированы в двух основных вариантах, которые охватывают практически все известные трактовки содержания исследований психологических механизмов. Мы считаем возможным один из вариантов условно назвать «деятельностным», так как определение содержания и структуры психологического механизма, программы его изучения осуществляется на основе выявления факторов, влияющих на успешность (результативность) и способы (особенности) выполнения человеком деятельности. Основными методами исследования в рамках данного подхода являются объективные тесты, психологический эксперимент и социометрические опросы. Другой вариант подхода к исследованию психологических²

механизмов мы условно называли «личностным». Определение содержания и структуры психологических механизмов осуществляется на основе изучения и описания личностных качеств, поведения учащегося в различных социальных ситуациях, а также сведений, сообщаемых испытуемым о себе различных личностных опросниках и анкетах.

Биекенов К., Мамытканов Д. – Формирование социальной инфраструктуры современной индустриальной революции.

Данная статья выполнена на основе исследований отраслей, опосредованно связанных с процессом производства: подготовка кадров, школьного и высшего образования, науки, здравоохранения, туризма, музеев, библиотек, театров, транспорта, шоссейных дорог, спорта, водоснабжения, канализации. Авторы, используя сравнительно исторический, системный, синергетический, позитивистский методы, исследовали пути создания инфраструктуры нетрадиционных возобновляемых источников энергии, а также предпосылок социальной инфраструктуры третьей мировой индустриальной революции в Казахстане.

Утешов С., Рахимбеков К. – Демографические проблемы смертности и продолжительности жизни человека.

В статье отражены актуальные демографические проблемы смертности человека. Смертность является после рождения важнейшим демографическим процессом, так как изучение смертности имеет влияние на численность и структуру населения. Авторы рассматривают теоретическое значение и практическое влияние смертности и продолжительности жизни человека в обществе. Данные о смертности необходимы для анализа демографических тенденций, а также для разработки демографических прогнозов.

Кудро Н. и др.– Принятие управленческого решения в чрезвычайной ситуации: проблемные вопросы в деятельности командиров.

Статья посвящена анализу проблем, с которыми сталкивается современный офицер-пограничник, принимая управленческое решение. Проводится параллель между серьезными трансформациями военной организации, реформированием военного образования и сложностями, возникающими в управленческой деятельности современных командиров. Сущность перемен в системе подготовки военных специалистов на современном этапе заключается в том, что за годы преобразований она значительно утратила свою трехуровневую традиционную структуру, стала несколько усеченной за счет сокращения сроков обучения, приобрела много общего с системой гражданского образования, не имея равных с ней информационных возможностей образовательного процесса. На сегодняшний день система профессиональной подготовки военных специалистов пока не удовлетворяет растущие потребности времени и запаздывает за развитием социальных процессов в обществе и мировом сообществе, в целом. Экстраполируя сказанное на функционирование Пограничной службы, авторы отмечают, что система управления ощущает острую нехватку в управленцах высшего звена, которых на сегодняшний день Казахстан готовит в минимальном количестве, остро ощущается отсутствие преемственности в командном составе. Анализируя суть происходящих изменений в процессе профессиональной подготовки офицерских кадров в республике,³

авторами обосновывается необходимость активного внедрения в процесс подготовки будущих офицеров развивающего обучения, которое формирует креативность и стрессоустойчивость в ситуации принятия нестандартного управленческого решения, обеспечивая его профессионализм.

Калиева Ж. – Система ценностей казахстанской молодежи.

В статье рассматриваются мнения и ценностные ориентации казахстанской молодежи. Молодёжь – явление конкретно-историческое, продукт определенной культуры и в тоже время их движущая сила и фактор перемен, социальная ценность. Сегодня молодёжь – одна из самых организованных, социально-активных слоев населения, она объективно является генератором новых идей, жизненной силой и энергией общества. Среди общественных проблем, которые более всего тревожат молодых людей сегодня, на первом месте стоит рост преступности, инфляция, рост цен, коррупция во властных структурах, экологическая ситуация, усиление неравенства доходов, разделение на бедных и богатых, пассивность граждан, их безразличие к происходящему. Из личных проблем, испытываемых молодыми людьми, на передний план выдвигаются проблемы материальной обеспеченности и здоровья. Но ориентация на здоровый образ жизни формируется недостаточно активно. Проблема формирования социальной идентичности современной молодежи продолжает оставаться актуальной в силу слабой эффективности механизмов, способствующих интеграции молодежи в социальную структуру общества.

Абдирайымова Г., Бурханова Д.– Стиль жизни и потребительские предпочтения казахстанского среднего класса.

Тема среднего класса остается одним из самых актуальных вопросов современного казахстанского общества. Данная статья посвящена выявлению стиля жизни, характерного для представителей среднего класса в Казахстане. В данной статье представлены некоторые результаты исследования, проведенного в марте-апреле 2013 года в г.Алматы на базе Центра социологических исследований и социального инжиниринга для определения ценностей и экономических стратегий среднего класса в Казахстане. В рамках исследования было проведено анкетирование и экспертные интервью. Авторы разрабатывают подход для определения среднего класса, также в статье приводится оценка и анализ текущего стиля жизни Казахстанского среднего класса.

Проблемы теории и практики управления.-№1.-2015г.

Залетный А.- Будущее российской экономической системы: креатосфера как *conditio sine qua non* реиндустриализации (заметки на полях серии статей А. Бузгалина и А. Колганова).

Автор обращается к вопросу восстановления индустриального потенциала России после разрушительных для него «реформ» 1990-х и позднейших годов. Конструктивно-критическому осмыслению подвергается серия статей известных российских ученых-экономистов А.И. Колганова и А.В. Бузгалина, опубликованных в 2014 году в журналах «Проблемы теории и практики управления» и «Социс» в рамках дискуссии на тему возможности «новой индустриализации» в России в наши дни.

Тодосийчук А.- Наука как ключевой фактор обеспечения экономической безопасности.

Поведен анализ научно-технического потенциала страны, рисков и угроз, тормозящих решение приоритетных задач обеспечения безопасности в сфере науки и технологий. Сформирована система критериев научной и технологической безопасности, даны рекомендации по совершенствованию механизма управления научно-техническим развитием с целью укрепления экономической безопасности страны.

Кийко М.- Теневая экономика: генезис, эволюция, современная структура.

Под теневой экономикой (или неформальной экономикой) понимают совокупность видов хозяйственной деятельности, полностью или частично не подчиненных государственному регулированию. В статье раскрывается сущность и содержание понятия теневой или неформальной экономики. Доказывается целесообразность применения учетно-статистического подхода к исследованию теневой экономики.

Попова Л.- Демографические вызовы XXI века.

Рассмотрены особенности современной российской демографической ситуации, представлен авторский взгляд на их будущее развитие и оценены вероятные демографические угрозы. Анализируются динамика численности и возрастной структуры населения, а также ее последствия для экономического развития страны.

Леонова Ю.- Роль государственной и муниципальной власти в формировании предпосылок и ограничений зарубежного инвестирования.

Предложена авторская классификация направлений и инструментов политики региональных (муниципальных) органов власти по повышению инвестиционной привлекательности территорий. Затрагиваются проблемы оценки вклада региональных властей в формирование инвестиционной привлекательности регионов.

Родионова И.- Инновационное развитие: позиции России в международном рейтинге.

Выявляются позиции России на фоне стран БРИКС в рейтинговых таблицах по интегральным индексам, характеризующим готовность стран к переходу на инновационный путь развития. Раскрывается связь между использованием информационных технологий и экономическим развитием стран мира на основе формирования экономики инновационного типа.

Грасмик К.- Роль оффшорных юрисдикций в мировых потоках прямых иностранных инвестиций.

Оффшоры играют важную роль в мировой финансовой системе, однако определение перечня оффшорных юрисдикций затруднено тем, что многие страны обладают лишь отдельными признаками оффшора. В статье показано, что оффшорные юрисдикции играют значительную роль в перераспределении капитала от одних стран к другим. Раскрывается специфика формирования и кругооборота мировых потоков прямых инвестиций.

Шмакова М.- Зарубежный опыт территориального стратегирования и возможности его применения в российской практике.

На примере западноевропейских и азиатских стран исследуется опыт территориального стратегирования. В данной статье авторами обоснована необходимость в усилении взаимодействия государственного сектора, бизнеса и населения.

Семенов А. и др.- Научные истины арктической стратегии России.

Рассматриваются проблемные вопросы освоения арктических зон России на фоне участвовавших аномальных проявлений природы, кризисов в экономике и политической сфере. Представленные в работе научные истины предложены в качестве основы формирования инновационной экономической политики и стратегии освоения Арктики.

Ауханов Р.- Проблемы межрегиональной конкуренции за федеральные ресурсы.

В данном материале отмечается решающее влияние федеральных средств на экономический рост в регионе. Анализируется ряд проблем, препятствующих эффективному функционированию механизма конкурирования регионов за федеральные средства.

Павлов К.- Импортзамещающая модель модернизации российской экономики: развитие традиционных промыслов.

Обосновывается актуальность импортзамещающей модели модернизации российской экономики. В качестве одного из важнейших ее направлений на региональном уровне предлагается возобновление и развитие традиционных промыслов, которыми с давних времен занимались титульные нации и народности, в них проживающие.

Логинов М., Муринович А.- Межрегиональный проект как метод реализации государственных экономических интересов.

Главной задачей региональной экономической политики должно быть повышение конкурентоспособности экономики региона как самостоятельного субъекта и как части федерального округа в условиях тесной кооперации с другими субъектами РФ. В статье рассматривается необходимость повышения конкурентоспособности региональной экономики субъектов РФ. Излагаются основные подходы, требования и характеристики межрегиональных проектов, предложена их классификация.

Парцвания В.- особенности регулирования московской энергосистемы.

Проведен анализ состояния конкуренции в Московской энергосистеме после ее реструктуризации. Выявлены проблемы регулирования отрасли и основные структурные особенности, ограничивающие развитие конкуренции.

Кравченко Т.- информатизация управления капитальным ремонтом жилищного фонда.

Обосновывается важность региональных операторов, отвечающих за организацию и

проведение капремонта в многоквартирных домах. Для обработки данных и осуществления операционного планирования предлагается создать информационные системы управления капремонтом.

Гутгарц Р.- Роль бизнес-процессов в формировании требований к ERP-системе.

Раскрывается проблема некорректного формулирования требований заказчика к автоматизированным системам управленческого типа, в рамках которых эти задачи реализуются. Предлагается подход к формулированию такого рода требований, исходя из названий задач в соответствии с функциями управления.

Кельчевская Н.- Контроллинг как основная составляющая процесса управления промышленным предприятием.

В статье выделены три основных точки рассмотрения контроллинга в качестве концепции-системы. Предложены функции управления, обосновано максимальное соответствие между функциями контроллинга и управления промышленным предприятием.

Гарин Е.- Функционал товара и его развитие.

Излагается новый метод классификации и прогнозирования рыночного поведения товаров по их функциональному набору удовлетворяемых и генерируемых потребностей потребителей. Исходя из этой классификации дано новое определение товара, разделены понятия рыночного товара и продукта труда. С помощью эмпирического сравнения наборов функционала различных товаров обоснована новая группа товаров – товары-исключения.

Национальные интересы: приоритеты и безопасность.-№8.- 2015г.

Кормишкина Л., Семенова Н.- Импортозамещение – важнейшая стратегическая задача развития агропромышленного комплекса России.

В статье представлены результаты исследования зависимости Российской Федерации от импорта сельскохозяйственной продукции. Актуальность исследования обусловлена тем, что на современном этапе социально-экономического развития импортозамещение является важнейшей стратегической задачей агропромышленного комплекса страны. Проведение политики импортозамещения стимулирует развитие отечественного агропромышленного производства, способствует рационализации импорта продовольственных товаров. При этом реализация стратегии импортозамещения предполагает использование государством различных форм и методов стимулирования отечественного сельского хозяйства и повышения конкурентоспособности отрасли на внутреннем рынке. Цель исследования - оценка зависимости Российской Федерации от импорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья, а также обоснование основных методов и форм государственного стимулирования импортозамещения в аграрном секторе российской экономики. На основе статистических данных проанализированы импортная зависимость страны по основным видам сельскохозяйственной продукции и 7

продовольствия, динамика объемов импорта продуктов питания. Авторами рассчитан необходимый объем производства сельскохозяйственной продукции с учетом обеспечения продовольственной независимости страны. Для достижения продовольственной независимости предложены основные способы стимулирования импортозамещения в агропромышленном комплексе России, среди которых таможенно-тарифное регулирование, кредитование, прямая бюджетная поддержка, регулирование залоговых операций, закупочные и товарные интервенции, налоговое и ценовое регулирование. Сделан вывод о том, что увеличение объемов импорта продовольствия создает угрозу продовольственной безопасности страны. В связи с этим реализация политики импортозамещения в сельском хозяйстве выступает важнейшим фактором восстановления утраченной продовольственной независимости России. В свою очередь решение задачи импортозамещения возможно при повышении конкурентоспособности отечественной сельскохозяйственной продукции на основе внедрения инноваций и применения ресурсосберегающих технологий.

Дудин М.- Национальные приоритеты в сфере институционально-инновационного недропользования арктических территорий.

В статье рассматривается текущее положение и перспективы Российской Федерации в процессе освоения арктических территорий. Тема данной работы весьма актуальна, поскольку Россия, несмотря на высокую ресурсную базу, имеет недостаточно развитую институциональную основу, а добыча ресурсов характеризуется максимальным уровнем потерь потенциальной валовой стоимости углеводородного потенциала. Цель работы состоит в исследовании национальных приоритетов, связанных с добычей полезных ископаемых, которые могут быть использованы как для повышения конкурентоспособности России на мировом уровне, так и для обеспечения национальной энергетической безопасности. Основные задачи исследования заключались в анализе ключевых национальных и мировых тенденций в энергетической сфере и в сфере добычи природных ресурсов, изложении организационно-экономической, технологической специфики разработки арктических шельфов и месторождений сланцевого газа, оценке перспективы (а также возможностей и угроз) добычи этих природных ископаемых для развития экономики и социума России. В работе использованы статистические данные, макроэкономический анализ, контент-анализ, а также SWOT-анализ. Установлено, что большое количество энергетических ресурсов в Арктике и наличие месторождений сланцевого газа позволяют высоко оценить значительный рентный потенциал Российской Федерации. Для наиболее эффективного использования ресурсной ренты и устойчивого развития арктических регионов важно органичное сочетание фискальной и инновационно-технологической политики. На основании исследования передового российского и зарубежного опыта автором сделан вывод о том, что комбинация рациональной фискальной и инновационно-инвестиционной политики в сфере недропользования российского Севера поможет достичь высокого уровня эффективности капиталовложений и обеспечит источник устойчивых рентных доходов для государства, а также станет стимулом к динамичному социально-экономическому развитию арктических регионов.

Ларин С.- Научно-технические программы: подходы к организации мониторинга и оценке эффективности.

В настоящее время инновационное развитие во всех странах мира становится одним из основных факторов экономического роста и повышения конкурентоспособности производимой продукции. Эффективное управление инновационной деятельностью влечет за собой рост национальных и региональных экономик за счет создания новых рынков и повышения производительности труда во всех сферах жизнедеятельности общества. Предметом данной статьи является исследование особенностей формирования и проведения мониторинга научно-технических программ (НТП). Основная цель работы заключается в обосновании необходимости формирования НТП для проведения фундаментальных и прикладных научных исследований, мониторинга их результатов по срокам и эффективности. В современных условиях это весьма актуально, поскольку чаще всего результатом реализации НТП является создание нового знания и его последующее использование для производства инновационной продукции (услуг, технологий). Основными задачами развития рыночных преобразований российской экономики являются необходимость скорейшего преодоления технологического отставания, существенное повышение конкурентоспособности производимых товаров и услуг, обеспечение устойчивых темпов экономического роста, реструктуризация и перевод экономики на инновационный путь развития. Для эффективного решения указанных задач автор предлагает применять современный методический инструментарий, а именно: методы статистической обработки наукометрической информации, методологию проектного подхода, "метод воронки" и ряд других. На основе проведенных исследований в статье показана целесообразность применения спиральной модели жизненного цикла инновации для определения результатов научной деятельности и оценки ее эффективности. Данная модель и ее современные модификации адекватно описывают процессы генерации инноваций и позволяют разрабатывать механизмы учета их нелинейного характера. Полученные результаты могут использоваться в деятельности научно-исследовательских организаций для оценки результативности проводимых ими в рамках НТП научных исследований. В статье представлено новое решение задачи оценки результативности научных исследований при помощи ряда существующих методов и их современных модификаций.

Шарикова И.- Сельское хозяйство региона: отрасль, налоги (на примере Саратовской области).

Устойчивое развитие сельских территорий является залогом не только продовольственной безопасности, но и территориальной целостности страны. При этом современный уровень отечественного сельского хозяйства повышает значимость проблемы стабильного функционирования данного сектора экономики до чрезвычайности. Целью настоящего исследования является оценка роли сельскохозяйственных предприятий в обеспечении устойчивого развития экономики региона. Перед авторами стояли задачи, во-первых, проанализировать современный уровень состояния и вклад аграрных предприятий области в экономику региона: динамику имущественных, производственных и результативных показателей. Во-вторых, дать оценку динамики объемов налоговых и страховых выплат сельскохозяйственными предприятиями Саратовской области,⁹

поступающих в бюджет и внебюджетные фонды. В-третьих, выявить наиболее устойчивые, в экономическом плане, территории области, определить их место в классификации в соответствии с набранным рейтингом. В статье с помощью экономико-статистических методов дается оценка динамики показателей производства продукции, анализируется роль сельскохозяйственных предприятий области в обеспечении населения продуктами питания и промышленности сырьем, пополнении бюджетных и внебюджетных фондов, проводится группировка административных районов Саратовской области по набранному рейтингу. В течение анализируемого периода отмечается укрепление материальной базы сельскохозяйственных предприятий области, увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении доходности аграрного производства. Вместе с тем четко прослеживается увеличение весьма значительных налоговых и страховых взносов в государственные, региональные бюджетные и внебюджетные фонды. Рассматривая вклад сельскохозяйственных предприятий области в экономику региона, авторы классифицировали административные районы в соответствии с потенциальными возможностями устойчивого развития сельских территорий. Сделан вывод, что данная классификация поможет определить приоритетные территории в целях обеспечения в них соответствующих темпов социального развития.

Митрофанова М.- Инновационное развитие предприятий пищевой промышленности потребительской кооперации.

В настоящее время, в условиях западных санкций, задача обеспечения нашей страны пищевой продукцией высокого качества приобретает еще большую актуальность. Именно поэтому вопросам инновационного развития предприятий пищевой промышленности, в том числе входящих в систему потребительской кооперации, необходимо уделять повышенное внимание. В статье рассмотрены основные проблемы пищевых предприятий потребительской кооперации, среди которых - дезинтеграция и недостаточно высокий уровень взаимодействия с другими организациями потребкооперации, низкая активность в сфере технологических инноваций, сложности конкурирования продукции с крупными торговыми сетями, невысокая финансовая устойчивость предприятий, ограничивающая возможности их развития. С помощью методов обработки качественной и количественной информации проанализированы различные аспекты инновационного развития предприятий потребительской кооперации по производству пищевой продукции. По результатам анализа обозначены основные проблемы, препятствующие инновационному развитию предприятий пищевой промышленности потребительской кооперации. Это низкий уровень технического и технологического обеспечения, нехватка квалифицированных кадров, способных к разработке новых качественных продуктов и технологий, отсутствие сырья нужного качества и в достаточном количестве, невосприимчивость к инновациям работников и руководителей предприятий пищевой промышленности потребкооперации. Предложены мероприятия для решения обозначенных проблем. Они включают в себя разработку и реализацию целостной программы инновационного развития предприятий пищевой промышленности потребительской кооперации, более активное применение всех имеющихся инструментов

государственной поддержки, обеспечение притока молодых, инновационно мыслящих специалистов, постоянное переобучение и повышение квалификации сотрудников и другие меры по совершенствованию управления человеческими ресурсами.

Дубровина Е.- Анализ влияния социальных факторов на экономическую безопасность региона (на примере Владимирской области).

В условиях неоднородности субъектов Российской Федерации по темпам социально-экономического развития, показателям уровня и качества жизни населения происходит ослабление доверия граждан к государству и возникает угроза внутренней безопасности страны со стороны социальных факторов. Цель исследования состоит в оценке угроз экономической безопасности региона со стороны социальных факторов, поиске закономерностей между демографическими показателями и показателями уровня жизни населения на примере Владимирской области. Это обусловило необходимость решения автором следующих задач: определения положения Владимирской области среди соседних субъектов ЦФО по уровню благосостояния путем сравнительного анализа доходов граждан, оценки степени дифференциации доходов населения Владимирской области, построения модели зависимости отдельных демографических показателей от величины среднедушевых доходов. В работе осуществлен анализ влияния социальных показателей на экономическую безопасность региона с помощью построения и сравнительного анализа динамических рядов, методологии Парето-Лоренца-Джини и корреляционно-регрессионного анализа. Объектом для оценки экономической безопасности со стороны социальных факторов послужили показатели уровня и качества жизни населения. Исследование показало, что значительное воздействие на экономическую безопасность региона оказывают такие угрозы, как возрастание неравномерности социально-экономического развития регионов, увеличение имущественной дифференциации населения и повышение уровня бедности. Также анализ позволил установить влияние отдельных экономических показателей на демографическую ситуацию в целом путем моделирования зависимости числа рождений и численности умерших от величины среднедушевого дохода. Построенные модели свидетельствуют о том, что рост доходов способствует повышению рождаемости и сокращению смертности. Сделан вывод о необходимости совершенствования механизма и важности реализации мер по повышению качества жизни российских граждан путем инвестиций в человеческий капитал. Значимость исследования определяется возможностью его применения в деятельности государственных структур при формировании и совершенствовании социальной политики регионов.

Управление человеческим потенциалом.-№1.-2015г.

Любко Е.- Геймификация шаг за шагом: инструкция по применению.

Геймификация — инструмент для решения бизнес-задач, и, как любой серьезный инструмент, она требует ответственного подхода: постановки задачи, назначения руководителя проекта, бюджетирования и т.п. В статье изложен пошаговый план составления проекта по внедрению геймификации для решения HR-задач.

Платонов М.- Управление креативностью в организациях.

В статье рассматриваются основные элементы управления креативностью организации, способствующие повышению ее инновационного потенциала. В числе анализируемых автором элементов: приобретение и удержание в организациях креативных специалистов, наличие системы управления идеями, рабочая среда, коммуникация, функциональные механизмы, мотивация.

Бадмаев А.- Аудит стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами современной организации: инструментарий и технология проведения.

В статье приводится описание технологии и направлений аудита стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами организации. Определено содержание данного вида аудита персонала. Рассматриваемый инструментарий анализа подкреплен примерами.

Кузьмина В.- Не забудьте вернуться! Роль наемного менеджера и внешних консультантов в жизни компании.

Статья затрагивает тему отношений «собственник — наемный администратор — внешний консультант» на определенном этапе развития компании, поднимается вопрос своевременности передачи управления в руки наемного менеджмента компании (в зависимости от стадии жизненного цикла организации). В основе статьи лежит вопрос о различиях в мотивации собственника, наемного менеджмента и внешних консультантов, а также определяется их уровень ответственности.

Русских Е.- Роль «жестких» и «мягких» навыков в выборе стратегии персонала организации (по данным исследования МЭО в 2007 и 2009).

В рамках данной статьи рассматриваются стратегии развития персонала на российских предприятиях с точки зрения значения характеристик компании и ее работников. Акцент делается на роли оценки ЗУН (знаний, умений, навыков) сотрудников по категориям должностей (руководители, специалисты, квалифицированные и неквалифицированные рабочие). Используется классификация навыков на hard и soft («жесткие» и «мягкие»), приведено определение и обоснование такой классификации.

Черкасова И.- Корпоративные ценности и успех компании.

Автор в своей статье рассуждает о месте и роли ценностей в организации сегодня, а также о том, что и как делать, чтобы ценности стали работающим инструментом в компании. Рассматриваются ключевые ошибки менеджмента при работе с ценностями, а также роль лидера организации.

Вегеш М., Григорьева А.- Как построить HR-бренд в социальной сети «ВКонтакте».

В статье представлено эффективное построение HR-бренда на примере социальной сети «ВКонтакте», раскрыты особенности взаимодействия с поколением Y, описаны ключевые метрики оценки эффективности построения бренда в соцсети, а также рассказано об управлении имиджем работодателя в сети «ВКонтакте».

Коваленко М.- Грейдинг: какие нюансы необходимо учесть?

Грейдинг достаточно тесно связан с таким понятием, как иерархия, которое пропагандирует принцип подчиненности низших звеньев высшим, организацию их в структуру. Грейдинг — узкое и новое направление в работе с персоналом. Иерархия — это древнейший инструмент упорядочивания, который в истории имеет множество примеров (например, в цивилизации инков), кроме того, иерархичность существует и в биологическом, животном мире, например, внутривидовая.

Алехина О., Ушакова Т.- Эвритмия на рабочих местах как инструмент развития людей и организаций.

Статья посвящена эвритмии на рабочих местах — новому для российских организаций методу поддержки стратегических изменений в компании через работу с персоналом. Характерной особенностью статьи является ее исторический аспект: читатель узнает о понятии «эвритмия» в культуре древнегреческой цивилизации и его значении в современной науке и бизнесе, о первом опыте применения эвритмии как инструмента организационного развития и об актуальных тенденциях работы с ней на предприятиях в России и за рубежом.

Управление проектами и программами.-№1.-2015г.

Зуйков К.- Моделирование динамики трансформационной программы.

Статья посвящена разработке динамической модели программы на примере программы трансформационных изменений. Автором, кроме самой программы, разработана теоретическая модель, включающая в себя уравнения состояния организации, в которой она выполняется, а также действий стейкхолдеров программы, оказывающих влияние на динамику ее выполнения. Сформулированы подходы к идентификации динамических свойств исследуемых объектов управления.

Воропаев В. и др.- Математические модели проектного управления для коммерческой службы.

В статье рассматриваются возможные математические модели для реализации функций коммерческой службы организации при участии в проектах на примере компаний, занимающихся строительством жилой недвижимости. Авторы анализируют основное назначение, цели, задачи, функции и проблемы коммерческой службы, а также предлагают математические модели для их решения.

Веремьев В., Горовая Д.- Новый подход к управлению знаниями в области управления проектами (часть1).

Статья посвящена малоизученной теме — использованию онтологий в проектном управлении. Актуальность этого подхода обусловлена, с одной стороны, расширяющейся практикой проектного управления в нашей стране и, как следствие, необходимостью совершенствования методологии и инструментов управления проектами, с другой стороны, ростом интереса, числа разработок и внедрений в области информационных систем, построенных с использованием онтологий.

Кирилина М.- Практика применения ГОСТ Р 54869-2011 в государственной компании и при обучении слушателей на курсах по управлению проектами.

Статья посвящена применению ГОСТ Р 54869-2011 на предприятиях госсектора. Автор рассматривает частный случай использования этого стандарта и делится своим опытом в области обучения управлению проектами на его основе.

Арриага А., Иселт Дж.- Повышение эффективности управления проектами с помощью создания офиса управления проектами организации. Опыт Управления общественной безопасности Техаса.

В статье рассматриваются проблемы, заставившие TXDPS создать офис управления проектами, возможности, которыми оно для этого располагало, а также шаги, предпринятые для стимулирования внедрения офиса и «дорожной карты» — перспективного плана проектов организации. Основное внимание в работе уделяется урокам, извлеченным в ходе создания офиса, основным компонентам, позволяющим определять заинтересованные стороны, предметную область и показатели эффективности выполнения проекта и управлять ими.

Джонс З.- Технический руководитель проекта: преимущества и недостатки.

С ростом неудовлетворенности компаний эффективностью управления проектами, с распространением технологий Big Data и облачных технологий набирает силу тенденция привлекать к управлению проектами специалистов, обладающих глубокими техническими знаниями. Однако имеют ли они навыки, необходимые для ведения коммуникаций, работы с бюджетом, ресурсами, расписанием и политикой, действующими в окружении проекта? В работе рассматривается, как достоинства и недостатки технического руководителя могут повлиять на проект.

Бондаренко А., Шаврин А.- Что скрывается за FS, FF, SS и SF.

В статье рассматриваются зависимости «финиш — старт», «финиш — финиш», «старт — старт», «старт — финиш», используемые при разработке расписания проекта. Авторы предлагают систематическое (динамическое) описание этих зависимостей на основе их влияния на продолжительность выполнения пары задач (операции-преемника и операции-предшественника) и модель расписания в целом. Представленный материал может быть полезен при подготовке специалистов в области календарно-сетевого планирования и управления проектами.

Вестник МГУ.- Серия 6: Экономика.-№4.-2014г.

Шульга И. и др.- Институциональная альтернатива обеспечения качества продукции и точного исполнения контракта.

В настоящей статье средство индивидуализации рассматриваются в ряду институциональных альтернатив, обеспечивающих качество рыночной продукции и точное исполнение контрактов между продавцом и покупателем. Простого механизма цен, описанного в теории совершенной конкуренции, недостаточно для обеспечения эффективного обмена сложными благами. Во многих случаях требуются¹⁴ дополнительные институциональные надстройки, одной из которых является механизм

репутации. Средство индивидуализации как составная часть репутационного механизма работает на повышение эффективности обменов как гарант качества продукции и, более широко, как механизм, обеспечивающий точное исполнение контрактов. В статье представлено сравнение средства индивидуализации с институциональными альтернативами – ситуацией «чистого рынка» без дополнительных институциональных надстроек и централизованными механизмами регулирования качества/исполнения контрактов. В заключении суммированы сравнительные преимущества и недостатки указанных институциональных альтернатив в зависимости от различных внешних факторов и условий.

Дубинин С.- Эволюция регулирования глобального финансового рынка в период послекризисного восстановления мировой экономики.

В статье сделан акцент из изменения регулирования финансовых рынков за рубежом после финансового кризиса 2007-2009 гг. и даны комментарии об эффективности такого регулирования. Отдельно проанализированы риски, которые создает для финансового сектора рынок деривативов, и предложены механизмы повышения прозрачности и устойчивости этого рынка. Рассмотрено, как введение в США правил FATCA и FCPA повлияет на российский финансовый сектор, на возможность продолжения российскими банками зарубежных финансовых операций, на стоимость заимствований для российских компаний, а введение налога Тобина – на международные финансовые операции в Европе. Описаны изменения в области операций с оффшорными юрисдикциями, которые происходят в мире, и опыт формирования международных финансовых центров за рубежом. В том числе приведена информация о том, какие меры предпринял эмират Дубай для превращения в международный финансовый центр. В заключении разобраны вопросы повышения инвестиционной привлекательности России и возможности создания в стране международного финансового центра.

Пороховский А.- Цивилизационное значение политической экономики.

В статье раскрыта роль политической экономики на разных стадиях развития рыночной экономики, рассмотрены вызовы XXI века. Особое внимание автор уделяет политической экономике в Московском государственном университете в связи с 201- летием кафедры политической экономики.

Кульков В.- Национальная спецификация экономических систем.

В статье сформулировано представление о структуре общей экономической теории и отражении в ней особенностей национальной экономики. Также раскрыты параметры национальной экономической системы и проанализированы специфические черты российской экономической модели.

Рудакова И.- Экономическая теория перед новыми вызовами: методологический аспект.

В статье рассматриваются некоторые результаты междисциплинарных исследований последних лет, необходимость включения этих результатов в контекст экономической теории, отражение в предмете и методе. Новые области междисциплинарных¹⁵

исследований (поведенческой, эволюционной, институциональной экономики и проч.) подвергают сомнению доказательность основных постулатов традиционной экономической теории, предлагают свои концептуальные объяснения ряду экономических феноменов. Это является вызовом, перед которым стоят экономисты – сторонники незыблемости фундаментальных принципов.

Вереникин А., Качалов Г.- Механизм капитализации человеческих активов компании.

В представленной работе рассматривается динамическая задача оптимизации хозяйственной деятельности фирмы с учетом ее инвестиций в человеческий капитал своих сотрудников. При этом предполагается, что человеческий капитал увеличивается не только благодаря инвестиционным расходам, но и процессам самонакопления. Учет процессов самонакопления позволяет выявить долю рыночной стоимости компании, приходящейся на ее человеческий капитал.

Международная экономика.-№2.-2015г.

Хасбулатов Р. и др.- Российская Федерация в мировом хозяйстве: позиции и новые задачи.

В статье проанализированы тенденции интеграции России в мировое хозяйство. В фокусе исследования – ключевые проблемы диверсификации экспорта как стратегического приоритета российской экономической политики; факторы влияния, определяющие позиции РФ в мировой экономике, включая финансовые, экономические технологические аспекты; региональные особенности внешнеэкономической деятельности; новые геополитические риски, ставшие дополнительным фактором влияния на экономику РФ и ее регионы.

Лизун В.- Западные санкции и развитие российского Севера.

В статье рассмотрено влияние секторальных санкций США и Евросоюза на развитие инновационных процессов в добывающих отраслях промышленности российского Севера. Проводятся параллели с советским периодом, когда экономика страны обладала высокой степенью самодостаточности и фактически не зависела от различных санкций и ограничений, применявшихся в политических целях западными державами. Показывается, что, несмотря на возникшие сложности и проблемы, у России есть все возможности свести к минимуму негативное воздействие санкций на развитие сырьевого сектора своей экономики. Предлагаются конкретные меры по ускорению инновационного развития обрабатывающих отраслей российского Севера, обеспечивающих одновременно их необходимую защиту от различного вида дискриминационных ограничений.

Банк БРИКС – сигнал долларовой финансовой системе.

На саммите БРИКС 15–16 июля в Бразилии была поставлена окончательная точка в создании Банка развития и резервного фонда, которые фактически являются «конкурентами» контролируемых США международных финансовых институтов – Международного валютного фонда и Всемирного банка.

Дрыночкин А.- Опыт членства в ЕС стран Восточной Европы.

В статье критически оцениваются возможности трансплантации накопленного странами Восточной Европы опыта по подготовке к членству в ЕС и последующего пребывания в этой интеграционной группировке. Обосновывается вывод, что страны-кандидаты в ЕС и страны Восточного партнерства в минимальной степени могут оказаться восприимчивыми к восприятию подобного опыта именно стран Восточной Европы, поскольку располагают другими условиями трансформации и ориентируются на другие источники опыта.

Григорьев С., Грибков А.- Опыт развивающихся стран по привлечению ведущих мировых производителей металлообрабатывающего оборудования.

Авторы рассматривают опыт Китая, Индии и Бразилии по замещению импорта за счет создания совместных предприятий с ведущими мировыми производителями металлообрабатывающего оборудования, открытия филиалов и приобретения иностранных высокотехнологичных компаний. На основе анализа опыта развивающихся стран в статье делаются общие выводы по привлечению ведущих мировых компаний в отечественное производство металлообрабатывающего оборудования.

Мищенко Я.- Перспективы энергетического сотрудничества на спорных территориях в Восточной Азии.

Исходя из констатации факта, что разработка углеводородного потенциала морских акваторий оспариваемых островов, а также возможности контроля над морскими путями, которые являются маршрутами транспортировки энергоресурсов в Восточную Азию, являются важными составляющими ряда территориальных споров в регионе, автор статьи анализирует практические возможности и перспективы сотрудничества сторон в сфере энергетики на оспариваемых территориях.

Гиберт К.- Конкурентные преимущества и недостатки промышленного сектора Германии.

Автор утверждает, что экономические позиции ФРГ, «локомотива» экономики Европы, в значительной степени подорваны мировым финансово-экономическим кризисом. Однако некоторые глубинные причины успеха и переживаемых трудностей кроются в предшествующем периоде, а также в ряде особенностей национальной экономики Германии.

Зуев В., Островская Е.- Доха раунд ВТО после али – новая фаза регулирования международной торговли.

В статье рассматривается специфика международных торговых переговоров в рамках ВТО. Исследуются позиции разных групп стран, проблемы и перспективы переговорного процесса по Дохийской повестке развития. Авторы указывают на то, что Балийский пакет закладывает фундамент для завершения Доха раунда. Сквозь призму регулирования ВТО процессов регионализации торговли проанализирован Таможенный союз России, Белоруссии, Казахстана.

Парасоцкая Н.- Международная практика отчетности по инвестициям.

Автор утверждает, что факторы формирования стабильной экономической ситуации в государстве в значительной степени зависят от эффективности процесса привлечения иностранных инвестиций, а также реализации единой продуманной инвестиционной политики, в которой отражены все основные национальные особенности государства. Одна из причин, сдерживающих приток капитала, – несовершенство бухгалтерского учета. В статье, в частности, проведена международная практика списания основных средств.

Буркова Ю. - Инструменты инвестирования в недвижимость за границей и в России.

Автор анализирует два схожих инструмента инвестирования в недвижимость – российских паевых инвестиционных фондов недвижимости и активно распространяющихся в мире инвестиционных трастов недвижимости (REIT). В статье рассматриваются сходства и различия данных видов компаний с точки зрения формы собственности, сроков их существования и связанной с этим ликвидности инвестируемых в них средств, особенностей владения и управления активами, налогообложения.

Средства индивидуальной защиты от санкций

О том, какие опасности ожидают на рабочем месте и как с ними бороться, сказались ли санкции на работе компаний, выпускающих средства индивидуальной защиты (СИЗ), рассказали эксперты накануне открытия XVIII Международной специализированной выставки «Безопасность и охрана труда – 2014» (9–12 декабря, ВДНХ).

Harvard Business Review.- №1-2.- 2015г.

Из HR-директоров выходят отличные генеральные?

Ценный источник руководящих кадров ждет своего часа. Работа в службе персонала развивает компетенции, нужные каждому CEO.

Долгие годы в службе персонала видели лишь функцию бэк-офиса, генерирующую расходы, а не доходы. По мнению Элли Филлер, старшего партнера швейцарского отделения фирмы по подбору руководящих кадров Korn Ferry, в последние 15 лет отношение к ней меняется. Работая с вакансиями директоров по персоналу глобальных компаний, она заметила, что все больше фирм подчиняют эту должность не кому-то из руководителей уровня «минус один», как это было раньше, а непосредственно главе компании. У HR-директоров теперь намного больше влияния и полномочий, чем раньше. Они часто выступают на советах директоров, и CEO прислушиваются к их советам. Компании хотят видеть в своих директорах по персоналу сильных лидеров, способных воплотить в жизнь стратегию. «Эта должность приобретает небывалое значение, — говорит Филлер. — Они уже не администраторы, а ключевые игроки». Вместе с консультантом по кадровой стратегии, профессором Мичиганского университета Дейвом Ульриком, Филлер провела исследование, и первое, на что они обратили внимание исследователи, — это размер заработной платы директоров по персоналу в сравнении с другими топ-менеджерами. Взяв верхний дециль каждой позиции, они подсчитали средний размер базового дохода. Самыми высокооплачиваемыми оказались CEO и COO, что не удивительно. Однако сразу же вслед за ними идут директора по персоналу со средним базовым годовым заработком в \$574 000, что на 33% больше, чем у директора по

маркетингу, который находится в самом конце списка. «Лучшим директорам по персоналу платят очень и очень много, потому что их непросто найти», — говорит Ульрик.

Лицзюнь Сун, Вэньхун Чэнь.- Информация о вакансиях расстраивает людей.

Исследование: Лицзюнь Сун, профессор Университета Вандербильта, и Вэньхун Чэнь, сотрудница Техасского университета, проанализировали результаты телефонного опроса, проведенного в 2004—2005 годах среди -взрослых американцев работоспособного возраста. Ученые пытались обнаружить связь между статусом занятости человека, информацией о вакансиях, которую он получает непреднамеренно, и его психическим состоянием. Выяснилось, что люди, имеющие постоянную работу, проявляют куда больше признаков депрессии, если в течение года им на глаза попадают объявления о вакансиях.

Боб Мориц.- Глава PwC в США о том, как заинтересовать молодежь

Иногда я думаю: что если бы я — юноша двадцати с небольшим лет, пришедший в Price Waterhouse почти 30 лет назад, — вдруг чудесным образом оказался в нынешней PwC? Меня бы поразило, насколько изменилась компания. Еще недавно, например, сотрудников поощряли в основном за количество, а не за качество работы — хотя клиенты требовали такого же высокого уровня обслуживания, как и сегодня. Раньше премии и повышения заслуживали те, кто клал личные интересы на алтарь карьеры, а сейчас ценится качество и гармония между профессиональной и частной жизнью. Люди, родившиеся в конце XX века, — миллениалы, или поколение Y, — хотят получать удовольствие от работы и не стесняются говорить о том, чего они ждут от карьеры и компании. Они глобалисты: им намного больше, чем мне в их возрасте, известно о происходящем в мире, и им есть до этого дело. А еще они постоянно овладевают новыми технологиями, расширяя свои возможности. Но больше всего меня потрясло бы вот что: молодежь не только хочет понимать цели и устремления компании, но и соотносит ее ценности со своими. И если они не совпадают — просто увольняется. Когда я сюда устроился, все знали, что нужно делать, но никто не задумывался, зачем и почему. Нас не слишком заботило место в социуме — ни наше, ни компании. Мне кажется, в этом причина конфликта поколений, возникающего в PwC и других организациях, куда приходит молодежь.

Рувинский В.- Если фабрике объявлен бойкот...

Регионы отказываются от продукции компании, так и ее владелец попал в поле зрения политиков. Оказалось, местные депутаты и политики, уловив конъюнктуру, решили объявить бойкот товарам фабрики «Круассе». Хотя она была российской и располагалась в Курске, ее владелец Григорий Гочичеладзе был гражданином бывшей советской республики на границе с Россией. В результате революции к власти там пришли сторонники тесной интеграции с Западом. Отношения между странами резко обострились.

Чернозатонская Е.- В каких компаниях воруют меньше?

Для борьбы с корпоративными злоупотреблениями придумывают разные методы, но в итоге уровень мошенничества определяется институциональной средой. Люди не всегда

ведут себя честно, так уж они устроены. Владелец обманывает клиентов, партнеров и госорганы, менеджеры надувают владельца, работники уносят то, что плохо лежит, а если украсть нечего, крадут рабочее время. Разумеется, всегда есть и будут праведники, которые никогда не станут злоупотреблять доверием, есть и отпетые мошенники, с которыми ничего не поделаешь. Что касается третьей, самой многочисленной группы людей, то ее поведение зависит от обстоятельств — от того, как прописаны бизнес-процессы, как налажен контроль и как выстроены отношения между начальством и подчиненными. В прошлом году мошенники в компаниях присвоили примерно \$3,7 трлн — к такому выводу пришла Всемирная Ассоциация сертифицированных экспертов по злоупотреблениям (Association of Certified Fraud Examiners — ACFE). Исследователи опросили сотни финансовых директоров и выяснили, что вследствие воровства, приписок и внутренней коррупции компании в среднем недосчитываются 5% доходов. С кражами сталкивались 85% опрошенных. Более чем треть лишилась части доходов из-за внутренней -коррупции, 9% — из-за манипуляций в отчетности. Последний вид нарушений, кстати, обходится компаниям дороже всего: средняя потеря на один случай составляет \$1 млн. Среди отраслей по распространенности мошенничества вполне ожидаемо лидирует банковский сектор, за ним идут госкомпании, далее — производство. А по объему наносимого каждым злоупотреблением ущерба на первом месте добыча полезных ископаемых. Здесь воруют по-крупному, примерно на миллион долларов, второе и третье места занимают отрасли недвижимости и нефтегазовая, в среднем теряющие по полмиллиона от каждого случая. По России отдельной статистики нет, но можно предположить, что распределение мошенничества по видам злоупотреблений и отраслям примерно такое же.

Джереми Хейманс, Генри Тиммс.- Кто правит миром.

Краудсорсинг меняет привычные методы руководства. Как направлять энергию масс на благие цели?

Мы все видим, что центры власти в мире смещаются. Все чаще происходят массовые выступления с требованиями социального и политического рода, на наших глазах разворачивается кризис в представительных органах власти и в госуправлении, инновационные бизнесы угрожают традиционным отраслям. Но природу этих изменений либо легкомысленно идеализируют, либо опасно недооценивают. Умы уже будоражит новая техноутопия: с развитием сетевых технологий воцарится демократия и наступит эпоха всеобщего процветания, корпоративные и бюрократические гиганты будут низложены, народ — коронован, и у каждого будет собственная корона, напечатанная на 3D-принтере. Но скептики не верят таким оптимистичным прогнозам. Если Twitter и свергнул диктатора в Египте, то ведь его место сразу же занял другой. Прекрасно, что появились стартапы, работающие по модели совместного пользования, но ведь самые влиятельные компании и люди обретают еще большую власть. Обе позиции неверны. Спор идет о технологиях, которые изменят все или ничего. На самом же деле начинается куда более интересная и сложная трансформация. Она вызвана нарастающим конфликтом между двумя силами: старой властью и новой властью. Старая власть подобна деньгам. Она принадлежит меньшинству, которое, получив ее, ревниво ее охраняет. Власти у 20

этого меньшинства много, и оно может ее тратить. Она закрыта, недоступна, у нее есть главный «хозяин». Она спускается сверху вниз, и ее присваивают. У новой власти иная природа: она подобна току. Ее «делают» всем миром. Она открыта, коллегиальна, подразумевает участие равных. Она идет снизу и распределяется на всех. Она, как вода или электричество, сильнее всего при сильной волне или резком скачке. Ее надо не хранить, а направлять в нужное русло. В ближайшем будущем жизнь общества и бизнеса будет определяться противоборством и сосуществованием старой и новой власти.

Натан Ферр, Джеффри Даер.- Больше открытий, хороших и разных

Сильные руководители помогают своим организациям создавать инновации.

Если вы спросите известных руководителей инновационных компаний, что они думают о традиционных методах управления — тех, скажем, что изучают в рамках типичной программы MBA, — то ответы вы получите довольно резкие. Вот что говорит Элон Маск, соучредитель PayPal, Tesla и SpaceX: «В моих компаниях дело обстоит так: мы берем людей не ради MBA, а несмотря на MBA». А вот слова соучредителя Intuit Скотта Кука: «Когда к нам приходят люди с MBA, нам приходится полностью их переучивать: ничто из того, чему их учили, не поможет им преуспеть в инновационной деятельности». Ничто? А почему? Это мы выясняем уже больше пяти лет. Мы выявляем компании, стоимость акций которых существенно выросла благодаря тому, что они постоянно выпускают инновационные продукты и осваивают новые рынки. И дело не в том, что им везло, — как мы выяснили, они раз за разом добивались успеха потому, что сам процесс вывода на рынок новинок они сделали более надежным и менее рискованным. Они воспользовались идеями, высказанными специалистами за последние 50 лет. Например, Теда Левитта, считавшего, что компании должны избавляться от «производственного» мышления и широко смотреть на мир — только так они будут видеть истинные перспективы своего бизнеса и оценивать свою продукцию с позиции потребителей. Или Клейтона Кристенсена, утверждавшего, что люди покупают конкретные товары и услуги потому, что им надо выполнять конкретные виды работ. Джеффа Даера, Хола Грегерсена и Клейтона Кристенсена, исследовавших пять «способностей» изобретателей, благодаря которым те открывают новое. Или придуманным в IDEO методом дизайнерского мышления: его смысл в том, чтобы поставить себя на место потребителя и искать новые идеи в разрозненных источниках.

Стефан Томке, Джим Манзи.- Испытательный срок для идеи

Проверяя потенциал инноваций, можно увеличить свои шансы на успех.

В 2011 году, вскоре после того, как Рон Джонсон из Apple ушел в J.C. Penney и возглавил эту сеть универмагов, он взялся воплощать довольно смелую идею. Он отменил распродажи, разрешил предоставлять существенные скидки лишь на ограниченный ассортимент (и на протяжении не больше месяца), изменил планировку торговых залов — отказался от принципа размещения товаров по категориям в пользу отдельных небольших фирменных магазинчиков, закрыл все кассы, а вместо них расставил везде автоматические терминалы самообслуживания. Несмотря на яркость идеи, продажи резко упали, компания стала терпеть весьма ощутимые убытки — и менее чем через полтора года после своего назначения Джонсон ушел в отставку, а в универмагах все вернулось на круги своя.²¹

Почему J.C. Penney допустила такую ошибку? Неужели у компании не было подробной информации о предпочтениях потребителей? Наверняка была — но, к сожалению, только о предпочтениях прошлых, а значит, эти данные ничего не говорили о возможном отношении людей к будущим новшествам. В том, что касается инноваций, менеджерам обычно приходится действовать с закрытыми глазами: у них нет данных, на основании которых они могли бы принимать взвешенные решения. Поэтому чаще всего они полагаются на свой профессиональный опыт и интуицию. Но самые яркие инновационные идеи — те, которые могут произвести переворот в отрасли, — обычно противоречат и этому опыту, и привычным представлениям большинства. Впрочем, более или менее точно предсказать судьбу нового продукта или бизнес-программы можно — нужно лишь подвергнуть их строгому тестированию. Задумайтесь: фармацевтическая компания никогда не стала бы продавать лекарства, не проведя всех испытаний, определенных научными протоколами (например, американское Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов прямо требует подробных клинических испытаний каждого препарата).

Скотт Энтони, Дэвид Дункан, Понтус Сайрен.- Как запустить двигатель инноваций за 90 дней.

Инновации внедряет практически каждая компания. Но лишь немногие умеют делать это надежно и упорядоченно. Нередко к заметным достижениям приходят не проторенной дорогой, а неведомыми тропами. Инновации спонтанны, зависят от творческого энтузиазма конкретного человека или от счастливого стечения обстоятельств. Попытки придать импульс обновлению с помощью конкурсов, денежных выплат за оригинальные и свежие концепции, рабочих групп по решению определенной проблемы нередко оказываются безуспешными. Великие замыслы остаются в головах сотрудников, время тратится непродуктивно, а путевку в жизнь получают не самые лучшие идеи, которые к тому же слабо увязаны со стратегическими целями предприятия. Большинство руководителей открыто признают, что мотор, производящий инновации, работает у них с перебоями. Но превращение разнородных попыток обновления в постоянно и безотказно работающий механизм — весьма амбициозная задача, во многих случаях требующая формирования новых административных структур, приема новых сотрудников, привлечения значительных инвестиций.

Натитник А.- Кирилл Никитин: Почему мы не хотим платить налоги.

Российская налоговая система на первый взгляд кажется стандартной — те же налоги, что и везде: на прибыль, на имущество, на добавленную стоимость. Однако у нее есть ряд особенностей, обусловленных историческим и культурным своеобразием страны. Что это за особенности и как их преодолевать, рассказывает директор «Центра налоговой политики» экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова Кирилл Никитин.

Митчелл Маркс, Филип Мирвис, Рон Ашкеназ.- Карьера пошла под откос? Начните все заново!

Брайан считался надеждой и опорой компании. Он легко шел вверх по карьерной лестнице и, сменив несколько руководящих должностей, довольно быстро возглавил бизнес-подразделение — и теперь напрямую подчинялся самому главе компании. Но спустя два года работы и несмотря на блестящие финансовые успехи гендиректор внезапно уволил его. Брайану сообщили, что компания хочет стать более открытой, демократичной, глобальной, а его жесткая авторитарная манера руководства не соответствует новым ценностям. Подобно большинству честолюбивых управленцев, карьера которых потерпела крах, Брайан впал сначала в ступор. Затем наступила стадия отрицания — он не мог поверить в случившееся и следом — сомнений в себе. И это понятно: его никогда еще не увольняли. Ему было трудно смириться с тем, что он не так хорош, как считал сам. Брайан чувствовал обиду: почему гендиректор не дал ему шанса исправиться?! Постепенно, однако, он признал, что ничего уже не изменить, и стал думать о том, как жить дальше. Никто из подчиненных Брайана не возражал против его увольнения, и он хотел понять — на будущее, — как завоевывать симпатии сотрудников. Спустя несколько месяцев крупная промышленная компания, в которой знали о безусловном умении Брайана достигать поставленных финансовых целей, пригласила его возглавить крупное подразделение. В корпоративной иерархии новая должность была на ступень ниже предыдущей, но Брайан согласился: тут он мог бы опробовать разные стили работы и руководства, научиться лучше контролировать свои эмоции и спланировать вокруг себя коллектив. Решение оказалось верным: менее чем через три года другая компания — на этот раз из списка Fortune 500 — предложила ему пост генерального директора. За следующие семь лет Брайану удалось удвоить доходы фирмы и сформировать корпоративную культуру, при которой внедрение инноваций гармонично сочеталось с высокой производительностью и хорошими финансовыми результатами.

Божович М.- Конец истории, или история без конца.

Можно ли при описании событий прошлого обойтись без политики и идеологии?

Кто распоряжается прошлым, распоряжается будущим», — говорил Джордж Оруэлл. Трудно найти режим — даже не авторитарный, — который не пытался бы подмять под себя историю, а нужно для этого совсем немного: написать историческую картину, поместить ее в рамку и объявить национальным достоянием. Таким, раз и навсегда все объясняющим, прошлое предстало на недавней выставке «Рюриковичи: православная Русь». Факты, демонстрирующие «особый путь» и торжество русского православия, тщательно подобраны — не важно, что многие из них давно опровергнуты наукой. Доказано, например, что в VIII веке славяне были еще слишком слабы, чтобы воевать с хазарами, что Киевская Русь не была единым государством, а православие не могло быть мощным объединяющим фактором, поскольку многие земли продолжали оставаться языческими; Ледовое побоище, которое представляется великим столкновением Востока и Запада, в действительности было лишь незначительной стычкой. Историк и публицист Никита Соколов, которого журнал «Афиша» попросил прокомментировать выставку, назвал ее «чистым антиисторическим пропагандизмом, который преобразует сложную историческую ткань в простую лубочную картинку». Соколов не случайно высказался так резко. Вместе с двумя другими историками, Ириной Карацубой и Игорем Курукиным, он написал книгу «Выбирая свою историю», только что переизданную и дополненную²³

четырьмя главами. Идея этой книги как раз в том, что прошлое — это не раз и навсегда застывшая матрица. События нуждаются не в одной, а в различных интерпретациях, к которым будут добавляться новые — по мере изучения источников, появления археологических-, -палеографических, лингвистических данных. Беда современных учебников, с точки зрения авторов, — в том, что, даже когда «закон истории» не формулируется открыто, построение рассказа всегда подразумевает предопределенность.

Lenovo защищается и нападает.

Одни руководители любят философствовать, другие — продавать. Ян Юаньцин, 49-летний гендиректор китайского компьютерного гиганта Lenovo, относится ко второй категории. И он — один из лучших. Ян, специалист по компьютерным технологиям, получивший образование в своем родном Китае, принял бразды правления компанией в 2001 году, когда ее основатель Лю Чуаньчжи ушел с поста гендиректора и стал председателем совета директоров. Через три года Ян сменил Лю на посту председателя. В 2005-м они вместе провели потрясающую сделку: приобрели у IBM подразделение по производству персональных компьютеров. В результате Lenovo (ранее известная как Legend) вдруг оказалась третьим крупнейшим производителем компьютеров в мире. В 2009-м, когда Lenovo пошатнулась из-за спада мировой экономики, совет директоров попросил Яна вернуться на должность генерального директора, которую он с тех пор и занимает. Ян наладил дела компании с помощью стратегии, которую в Lenovo именуют «защитай и нападай», — защищая свой основной рынок ПК и одновременно развиваясь в других направлениях, вроде мобильных телефонов и облачных сервисов. В начале 2014 года корпорация совершила еще два умопомрачительных поглощения: за \$2,3 млрд купила у IBM подразделение по выпуску серверов x86, а у Google — за \$2,9 млрд подразделение Motorola Mobility. Как руководитель Ян прославился стремлением разрушить иерархическую структуру Lenovo и предоставить полномочия сотрудникам на всех уровнях; а еще — своей щедростью. В 2012 году он раздал служащим Lenovo более половины своего бонуса, на тот момент составлявшего \$5,2 млн, а в 2013 году — более трех четвертей своей премии в \$4,23 млн. Ян ответил на вопросы главного редактора HBR Ади Игнейшеса в Моррисвилле (штат Северная Каролина), где находится один из двух центральных офисов Lenovo (другой — в Пекине).

За неделю поступили: