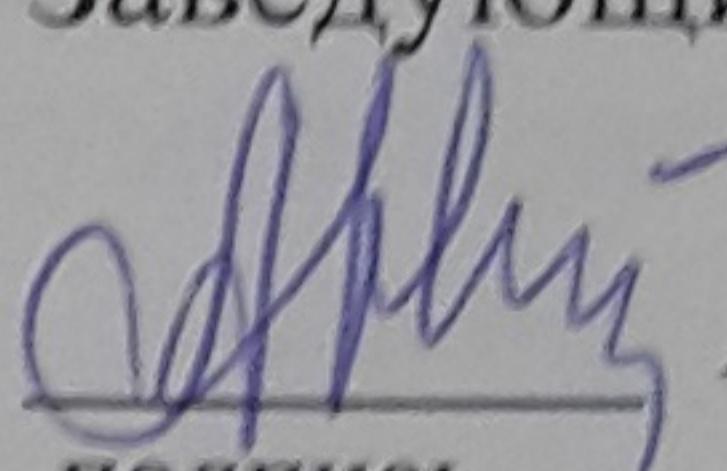


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

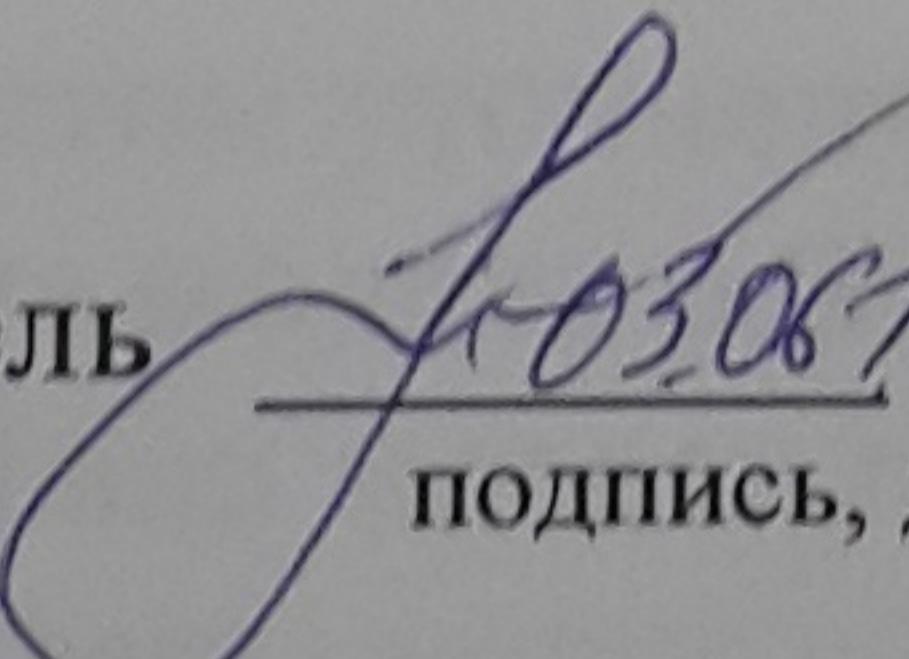
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

А. Н. Чаплина
подпись
«19» 06 2017 г.

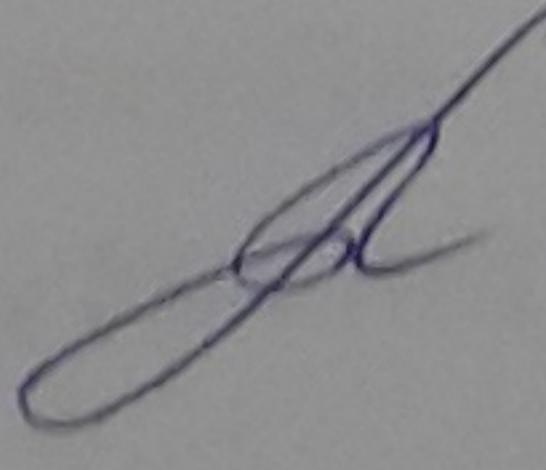
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Конкурентоспособность предприятий среднего бизнеса
на основе ключевых компетенций

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)»

Научный руководитель доцент, канд. экон. наук Н.Н. Гнедых
подпись, дата должность, ученая степень инициалы,
фамилия

Выпускник ЭУ15-07М-УП Т.С. Юшкова
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Конкурентоспособность предприятий среднего бизнеса на основе ключевых компетенций» содержит 76 страниц текстового документа, 19 рисунков, 11 таблиц, 100 использованных источников литературы, 1 приложение.

Объектом исследования является предприятие сферы услуг г.Красноярска.

Предметом исследования является комплекс организационно-экономических отношений по повышению конкурентоспособности предприятий на основе развития ключевых компетенций.

Цель диссертационной работы состоит в разработке теоретических положений и методического инструментария по повышению конкурентоспособности предприятий на основе развития ключевых компетенций.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие взаимосвязанные задачи:

- изучить предприятия среднего бизнеса – сущность, проблемы и перспективы развития;
- представить инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса;
- исследовать основные направления формирования ключевых компетенций с учетом уточненного понятия «компетенция»;
- предложить и апробировать модель построения и развития ключевых компетенций предприятия сферы услуг г.Красноярска.

Основные научные и практические результаты, полученные лично автором:

- изучены предприятия среднего бизнеса – сущность, проблемы и перспективы развития;
- уточнено понятие «компетенция»;
- дополнены основные направления формирования ключевых компетенций с учетом уточненного понятия «компетенция»;
- дополнена модель развития ключевых компетенций предприятия;
- апробирована модель построения и развития ключевых компетенций на предприятии сферы услуг г.Красноярска.

Ключевые слова: предприятие, средний бизнес, конкурентоспособность, инструментарий, компетенции, ключевые компетенции, компетентностный подход..

03.06.2017



СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение	4
1 Компетентностный подход как основа формирования конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса	7
1.1 Предприятия среднего бизнеса как объект экономических исследований и управления	7
1.2 Ключевые компетенции в современной практике управления предприятиями среднего бизнеса	14
1.3 Проблемы и перспективы развития компетентностного подхода в России	21
Заключение	66
Список использованных источников	70

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

03.06.2012  3

1. Компетентностный подход как основа формирования конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса

1.1.Предприятия среднего бизнеса как объект экономических исследований и управления

Важнейшей составляющей отраслевой структуры страны является предприятие.

Предприятие – самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги (рис.1.1).



Рис.1.1. Функциональные подсистемы предприятия

В современной экономической теории и практике предприятия, в зависимости от их размера, классифицированы на 3 группы: малые, средние и крупные. Традиционно принято уделять существенное внимание малым и средним предприятиям (МСП). В отечественном законодательстве даётся следующее определение средним и малым предприятиям: «субъекты малого и среднего предпринимательства - хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными ... Федеральным законом N 209-ФЗ, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям» [1].

Такая классификация обусловлена многими причинами. Основной, из которых, является формирование благоприятных условий для создания новых и развития существующих предприятий малого и среднего бизнеса. Отмечается, что каждая из этих трёх групп обладает своей уникальной

спецификой в части внутренних элементов систем управления и государственного регулирования [21].

Можно с уверенностью говорить, что в современных экономических условиях предприятия среднего бизнеса выполняют две основные функции: во-первых, в экономическом аспекте, средний бизнес оказывает существенное влияние на укрепление и развитие конкурентной среды, усиливает интеграционные связи внутри отраслей и между ними; во-вторых, в социальном аспекте, средний бизнес сокращает проблему занятости, предоставляя все новые рабочие места, так и обеспечивает укрепление среднего класса.

В экономике развитых стран на долю среднего и малого бизнеса приходится от трети до половины внутреннего валового продукта и от двадцати пяти до семидесяти процентов рабочих мест [21]. Также, средний бизнес выступает в роли локомотива диверсификации экономики страны, и способствует росту её конкурентоспособности.

Важная роль среднего бизнеса определяется ещё и тем, что, с одной стороны, можно констатировать приоритет массового производства крупными предприятиями стандартизованных товаров, но с другой стороны существует тенденция, связанная с запросом массового потребителя на кастомизацию³ товаров и услуг. Именно эту нишу пытаются занять предприятия среднего и малого бизнеса. Хлюстов В.И. отмечает следующее: «последней четверти XX века крупное производство стало терять многие свои преимущества: с политикой массового производства стала успешно соперничать возможность производить больший набор различных товаров дешево и небольшими партиями, что успешно делают мелкие и средние предприятия» [84].

Таким образом, кроме нормативных критериев, важной отличительной особенностью отечественного среднего бизнеса является его ориентация на относительно узкие рыночные ниши, а также на локальные рынки. С одной стороны, такая специфика, фактически маркетинговая, обусловлена ограниченностью финансовых ресурсов предприятий среднего бизнеса. С другой стороны, это вопрос компетентности и сознания собственников и менеджеров предприятий среднего бизнеса, а также возможность заполнения свободных ниш. Ибрагимова Г.И. в связи с этим отмечает: «Развитие малых и средних предприятий в промышленности - пересечение интересов субъектов государственной власти, представителей крупного бизнеса, граждан» [84].

Конкретные значения критериев отнесения бизнеса к той или иной группе регулярно пересматриваются определенными ведомствами и министерствами соответствующих стран. В нашей стране, в настоящее время, действуют критерии, выделения средних предприятий, установленные: Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (с изм. и доп., вступ. В силу с 01.08.2016) [1] и Постановлением Правительства

РФ от 04.04.2016 N 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [2], Федеральный закон «Об инновационном центре «Сколково»6 от 28.09.2010 N 244-ФЗ (последняя редакция) [3], Распоряжение Правительства РФ от 25.07.2015 N 1459-р (ред. от 15.10.2016) «Об утверждении перечня юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности» [5], Постановление Правительства РФ от 08.12.2014 N 1335 (ред. от 19.04.2016) «Об утверждении Правил включения юридических лиц в перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике» [4].

Кроме количественных критериев (доля в уставном капитале предприятия третьих лиц, придельное значение среднесписочной численности и значение дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год) применяются и качественные критерии (инновационность самого предприятия или его собственников). По показателю выручки «к микропредприятиям относятся организации с выручкой до 120 млн рублей (было 60 млн рублей), к малому бизнесу - с выручкой до 800 млн рублей (было 400 млн рублей), к среднему - до 2 млрд рублей (было до 1 млрд рублей)»⁹. По показателю среднесписочной численности: 15 и менее сотрудников - микропредприятия; от 16 до 100 сотрудников малое предприятие; от 101 до 250 - среднее предприятие

Вместе с тем, отмечается, что: «Основными недостатками количественных подходов является отсутствие теоретической базы, определяющей выбор того или иного показателя и границ его измерения, и в связи с этим трудности их использования для сравнительного анализа» [35]

Структура среднего бизнеса в России

Переходя непосредственно к рассмотрению структуры среднего бизнеса России необходимо отметить, что по данным Росстата в России на 2015 год зарегистрировано 2241659 субъектов малого и среднего предпринимательства, из них, осуществляет деятельность 1467476 субъектов, в том числе 18839 предприятия среднего бизнеса (всего зарегистрировано 19300). По данным Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) количество средних предприятий в 2015 году составило 15492, а по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства Федеральной налоговой службы составило - 19980 (20352 включая ИП) на 01.08.2016 и 20534 (20935 включая ИП) предприятий на 10.02.2017¹¹. Для сравнения, в 2010 году действующих предприятий среднего бизнеса было 2517012. При этом количество зарегистрированных индивидуальных предпринимателей на 1.10.2016 г. составило 3776393 человек [33, 35].

Из данных представленных на рисунке видно, что наибольшее количество предприятий среднего бизнеса сконцентрированы в Центральном федеральном округе.

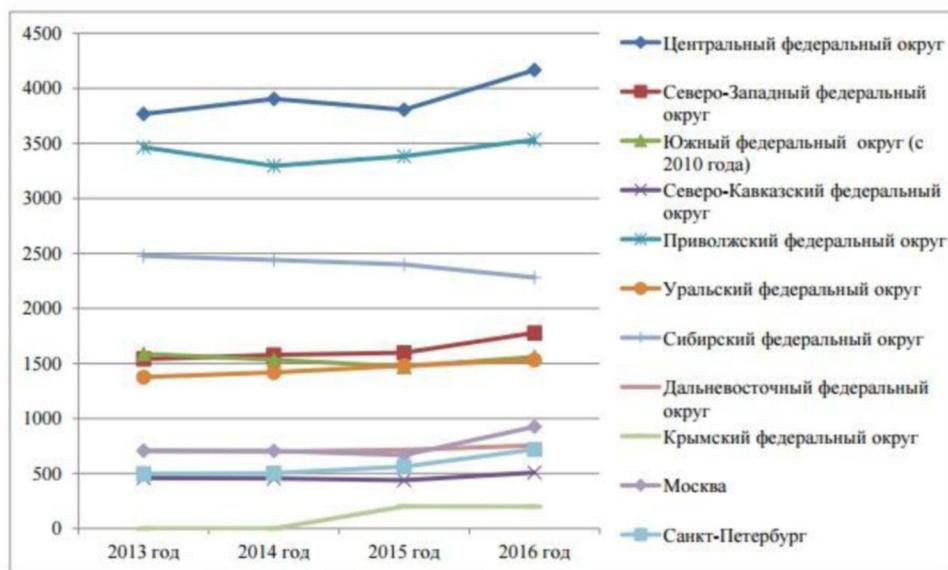


Рис.1.2. Динамика количества предприятий среднего бизнеса России по федеральным округам и крупнейшим мегаполисам за 2013-2016 годы

Наименьшее количество предприятий среднего бизнеса размещено в Крымском и Северо-Кавказском федеральных округах¹⁶. Ниже приведена структура среднего, малого и микро бизнеса по количеству предприятий за 2015 год в графической форме (рис.1.3).

Из данных представленных на рисунке видно, что наибольшее количество предприятий среднего бизнеса сконцентрированы в Центральном федеральном округе, а наименьшее количество предприятий среднего бизнеса размещено в Крымском и Северо-Кавказском федеральных округах¹⁶. Ниже приведена структура среднего, малого и микро бизнеса по количеству предприятий за 2015 год в графической форме.

Из предыдущего рисунка видно, что удельный вес среднего бизнеса составляет около одного процента от общего числа предприятий среднего и малого бизнеса. Наибольший удельный вес составляют микро предприятия. Однако всего в России зарегистрировано 5043,6 тыс. предприятий, из них государственных и муниципальных - 322,7 тыс., частных - 4377,8 тыс., смешанной формы собственности - 31,6 тыс.¹⁸ Таким образом, удельный вес всех предприятий микро, малого и среднего бизнеса в общей численности частных предприятий составляет 51,21%, а предприятий среднего бизнеса - только 0,43% [21, 35].

Структура бизнеса в России

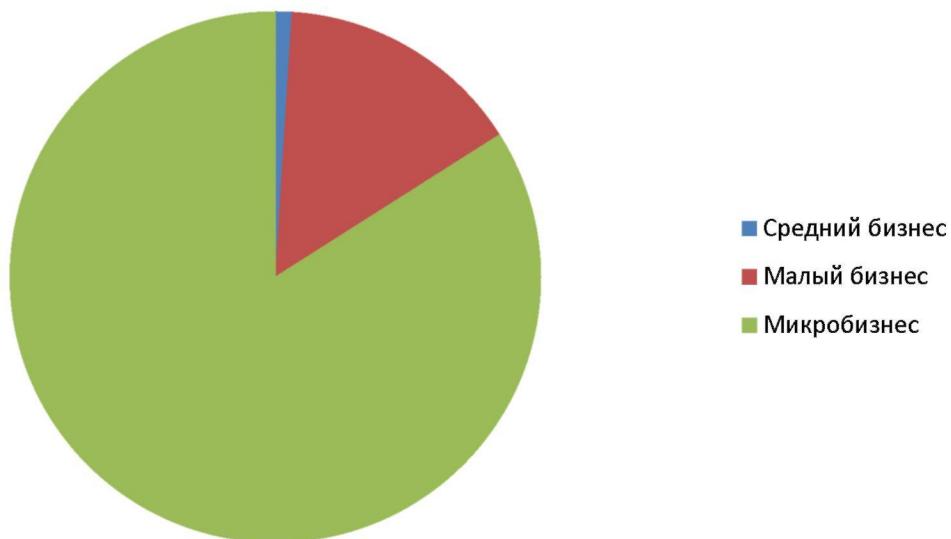


Рисунок 1.3. Структура среднего, малого и микро бизнеса России за 2015 год (количество предприятий)

Структура среднего бизнеса России в соответствии с ОКВЭД представлена на следующем рисунке.

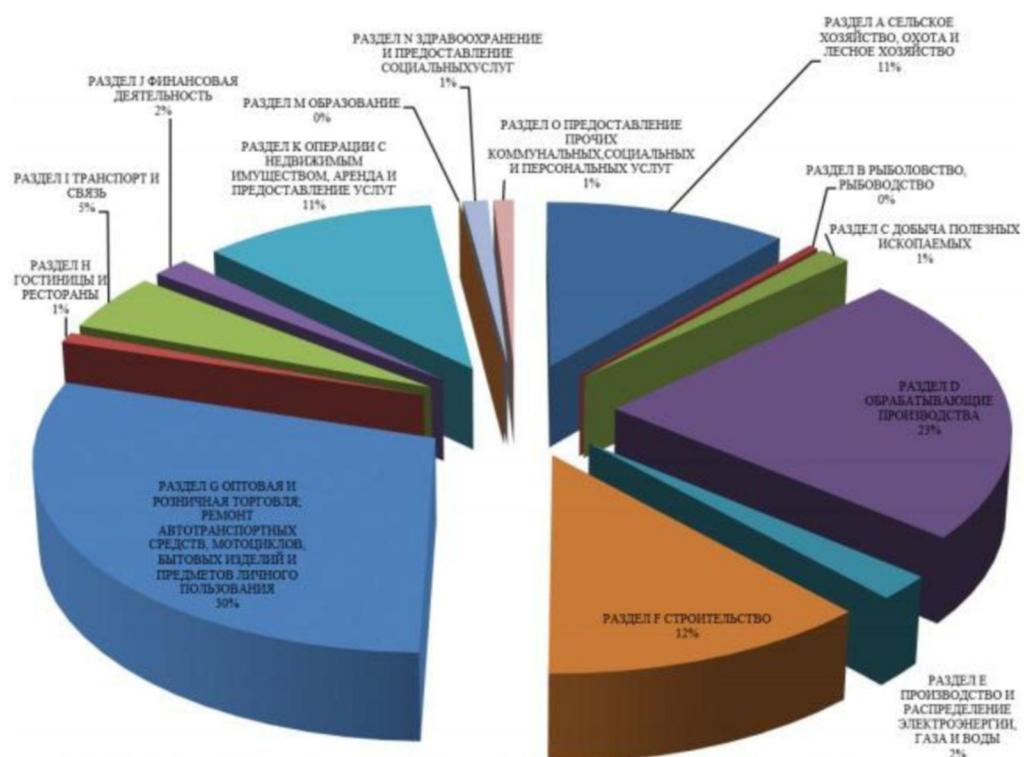


Рис. 1.4. Структура среднего бизнеса России по видам экономической деятельности за 2015 год (количество предприятий)

Наибольшее количество из всех средних предприятий заняты оптовой и розничной торговлей, а также ремонтом транспортных средств и бытовых предметов, всего 5554 предприятий или 29,48% от общего числа. В связи с этим Аль-Саббаг и Карлик указывают на то, что: «В большинстве стран МСП сконцентрированы в торговом секторе, который включает розничную и оптовую торговлю и сферу услуг, что вызвано низким уровнем капитальных вложений, ограниченным профессиональным требованием и простотой их регистрации» [1]. Далее обрабатывающие производства - 4340 предприятий или 23,04%. На третьем месте предприятия строительного комплекса - 2274 предприятия или 12,07%. Четвертая группа - сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство- 2104 предприятия или 11,17%. Пятые - операции с недвижимым имуществом 2026 предприятий или 10,75%. Следует отметить, что остальные группы предприятий по классификатору видов экономической деятельности, существенно меньше первой пятерки (в два и более раза, так, например, количество предприятий среднего бизнеса в образовании - 2).

Средний бизнес по отраслям в зависимости от совокупной выручки

Далее рассмотрим структуру среднего бизнеса в отраслевом разрезе по объёму выручки (графическая интерпретация представлена на рисунке 4).

Наибольший объем совокупной прибыли генерируют предприятия организаций оптовой и розничная торговли, ремонта автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования, что составляет 5201412,336 млн. руб.

Второй группой по размеру совокупной прибыли являются предприятия обрабатывающего производства, которые в общей сложности получили выручку в размере 1932695,169 млн. руб.

Далее, предприятия сферы строительства, в данном случае совокупная прибыль составила 1169956,225 млн. руб.

За ними следуют предприятия и организации, осуществляющие операции с недвижимым имуществом, занимающиеся арендой и предоставлением услуг - 708564,7043 млн. руб.

Предприятия среднего бизнеса, осуществляющие деятельность в области сельского хозяйства, охоты и лесного хозяйства, совокупно получили выручку в размере 425329,1197 млн. руб.

Выручка средних предприятий транспорта и связи в 2015 году суммарно составила 371701,3563 млн. руб.

Все средние предприятия, осуществляющие добывчу полезных ископаемых получили совокупную выручку в размере 139979,9028 млн. руб.

Предприятия среднего бизнеса, занятые производством и распределением электроэнергии, газа и воды совокупно выручили 114952,1559 млн. руб.

Средние предприятия финансового сектора получили суммарную выручку в размере 107672,7611 млн. руб.

Предприятия среднего бизнеса отрасли рыболовства, рыбоводства получили совокупную выручку в размере 79524,2945 млн. руб. [21, 35]

Предприятия среднего бизнеса, предоставляющие прочие коммунальные, социальные и персональные услуги, совокупно выручили 42136,0036 млн. руб.

Средние предприятия сферы здравоохранения и предоставления социальных услуг получили суммарную выручку в размере 41326,5703 млн. руб.

По предприятиям гостиничного и ресторанного бизнеса данные о выручке Росстатом не предоставлены, как и по образовательным учреждениям среднего бизнеса [21, 35].

Графически карта среднего бизнеса в отраслевом разрезе по выручке представлена в Приложении 1 рис.1.

На рисунке 1 Приложения 1, значения по горизонтальной оси «Темп роста отрасли» рассчитывались как отношение суммарной выручки всех предприятий отрасли в 2015 году к суммарной выручки отрасли в 2010 году", и значения по вертикальной оси «Количество предприятий в отрасли» соответствуют количеству предприятий в отрасли в 2015 году. Размер круга, обозначающего положение каждой отрасли на карте, соответствует среднеотраслевой прибыли. Исходя из рисунка, можно наглядно определить отрасли, в которых средний бизнес:

- стагнирует (например, финансовая деятельность, предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг);
- умерено растёт в среднеконкурентной среде (например, строительство, операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг, сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования);
- быстро растёт в среднеконкурентной среде (сельское хозяйство, обрабатывающие производства);
- быстро растёт в низкоконкурентной среде (транспорт и связь, добыча полезных ископаемых, производство, распределение электроэнергии, газа, воды);
- очень быстро растёт в низкоконкурентной среде (здравоохранение и социальные услуги, рыболовство и рыбоводство).

Проведённый кластерный анализ позволил сформировать следующие кластеры в отраслевой структуре среднего бизнеса:

- сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; строительство; операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- рыболовство, рыбоводство; добыча полезных ископаемых; гостиницы и рестораны; финансовая деятельность, производство и распределение электроэнергии, газа и воды; образование; здравоохранение и предоставление социальных услуг; предоставление прочих коммунальных и персональных услуг;
- обрабатывающие производства;

- оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;
- транспорт и связь [35].

Таким образом, подводя итог изложенному материалу можно сделать следующие выводы. Средний бизнес в России представляет собой совершенно незначительную долю от общего числа предприятий. Хотя, в целом, организации среднего и малого бизнеса в российские экономики составляют около половины от общего количества предприятий. Распределение предприятий среднего бизнеса по федеральным округам неравномерно.

Отраслевая структура предприятий среднего бизнеса показывает серьёзное преобладание в нем организаций оптовой и розничной торговли, а также фирм по ремонту транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования. Такое преобладание присутствует и при оценке структуры среднего бизнеса по количеству предприятий в отраслях, и при оценке по объёму выручки. Статистический анализ суммарной выручки по отраслям показал, что анализируемый ряд данных находится на грани неоднородности, и присутствует сильная вариация. Коэффициент вариации значительно превышает 33%.

Таким образом, средний бизнес в отраслевом разрезе неоднороден и средняя выручка для предприятий среднего бизнеса недостаточна типична. В связи с этим, в дальнейшем при проведении исследований, следует приводить совокупность к однородному виду. Рассчитанный нами коэффициент корреляции между выручкой на одно предприятие и количеством предприятий по видам экономической деятельности достаточно близок к такому значению, которое говорит об отсутствии связи. Разработанная нами карта среднего бизнеса позволяет сгруппировать отрасли по различным сегментам, что в свою очередь может служить основанием для принятия макроэкономических, инвестиционных и управленческих решений.

1.2. Ключевые компетенции в современной практике управления предприятиями среднего бизнеса

В современной практике под компетенцией понимают – способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, а также в определенной широкой области[17, 20].

С другой стороны, компетенции – это владение кругом вопросов, в котором человек обладает познаниями, опытом, позволяющим судить о чем-либо, определяющим возможности, способности, умения человека в какой-либо сфере деятельности[36, 71].

Так же компетенции понимают как уникальные характеристики организации, состоящие из знаний, технологий и процессов, которые можно

создавать и развивать. Такие компетенции, относящиеся ко всей организации, называют ключевыми компетенциями[26, 27].

Доктор педагогических наук А. В. Хоторской рассматривает понятия «компетенция» и «компетентность» следующим образом:

Компетенция – отчужденное, заранее заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его эффективной продуктивной деятельности в определенной сфере;

Компетентность – совокупность личностных качеств ученика (ценственно-смысловых ориентаций, знаний, умений, навыков, способностей), обусловленных опытом его деятельности в определенной социально и личностно-значимой сфере [81].

Таблица 1 1 – Определение термина «компетенция»

Автор	Определение
Armstrong	– индивидуальная особенность, способствующая высокому качеству выполнения работы на определенной позиции в конкретном организационном контексте
Woodruffe	– поведенческие аспекты, которые влияют на эффективность работы
Spencer et al.	– любые индивидуальные характеристики, которые можно измерить или достоверно подсчитать и относительно которых можно утверждать, что они значимы для различия эффективного и неэффективного выполнения работы
Roberts	– все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо выполнять свою работу
Fumham	– основные способности и потенциальные возможности, необходимые для качественного выполнения определенной работы
Mansfield	– основное свойство личности, которое приводит к эффективному или превосходному выполнению работы
А. К. Маркова	– индивидуальная характеристика степени соответствия требованиям профессии
Г. М. Зараковский	– система знаний, умений, навыков и устойчивых (базовых) свойств индивида (морфологических, физиологических, психологических и культуро-обусловленных), позволяющая ему успешно выполнять деятельность по решению определенных профессиональных задач
Б. И. Беспалов	– требования профессии и система профессиональных задач, которые должен или может решать человек (задачи, входящие в его компетенцию)
Т. Ю. Базаров	– требования успешной деятельности, сформулированные в терминах интегральных качеств индивидуального или коллективного субъекта; эти качества сочетают в себе знания, профессиональные навыки и индивидуально-типические или организационно-культурные характеристики, необходимые для успешной работы (в определенной профессии, на определенной должности, в конкретной компании); компетенции могут быть описаны в виде модели профессионального поведения, необходимого для достижения высоких результатов
А. В. Бессонова А. В. Булгаков	— свойства (качества) личности, описанные в терминах поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности; уровень выраженности компетенций

Я. Ю. Епугаев	оценивается с помощью ключевых поведенческих индикаторов (КПИ); ключевые поведенческие индикаторы — это набор поведенческих характеристик, проявляющихся в деятельности человека и позволяющих оценить уровень выраженности компетенции
А. В. Булгаков	— стандарты рабочего поведения; сфера применения компетенций — конкретное рабочее место в конкретной организации
А. В. Хоторской	круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен обладает познаниями и опытом
И. А. Зимняя	— внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования (знания, представления, программы (алгоритмы) действий, системы ценностей и отношений) выявляются в компетентностях человека

Более точным является определение компетенции, которое предлагает профессор В. Д. Шадриков: «Компетенция является системным проявлением знаний, умений, способностей, и личностных качеств. В каждой деятельности вес этих компонентов и их сочетания могут существенно различаться» [36].

На наш взгляд целесообразно уточнить понятие «компетенция».

Компетенция – это индивидуальная характеристика индивидуума, включающая в себя систему знаний, умений, навыков и менталитета, позволяющая ему успешно выполнять определенные профессиональные задачи.

Шадриков В. Д., анализируя различные подходы к классификациям и определению компетенций при профессиональной подготовке специалиста, предлагает выделять следующие три группы компетенций [36]:

Социально-личностные компетенции (относящиеся к человеку как к индивиду, субъекту деятельности и личности).

Общепрофессиональные компетенции (информационные, расчетные, эксплуатационные, управленические, организационные, конструкторские, проектировочные, экономические).

Специальные компетенции (профессионально-функциональные знания и умения, которые обеспечивают привязку к конкретному предмету труда).

Компетентностный подход в том виде, в котором он складывается в российском бизнесе, предполагает четкую ориентацию на будущее, которая проявляется в возможности построения своего образования с учетом успешности в личностной и профессиональной деятельности. Компетенция проявляется в умении осуществлять выбор, исходя из адекватной оценки своих возможностей в конкретной ситуации, и связана с мотивацией на непрерывное образование.

Содержание компетенции включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую. Компетенция также является сферой отношений, существующих между знанием и действием в практике.

Анализ различных перечней компетенций показывает их креативную направленность.

Профессиональная компетенция – способность успешно действовать на основе практического опыта, умений, знаний, при решении профессиональных задач[17, 19, 20, 24].

Понятие компетентности используется для оценки уровня квалификации человека в отдельных вопросах, проблемах, но не в профессиональной деятельности в целом

Понятие компетенций принципиально отличается от триады «знания, умения, навыки». Во-первых, оно определяет собой более крупные единицы анализа профессиональной деятельности (это существенные части конкретной деятельности). Во-вторых, в их состав входят профессионально важные качества личности менеджера.

Одни и те же знания могут входить в разные компетенции, но при этом они существенно изменяются. Поэтому можно сказать, что компетенция как бы трансформирует имеющиеся знания, адаптируя их к конкретному предмету и условиям, делая их неразрывно связанными с профессиональными действиями.



Рис. 1.5. Уровни формирования ключевых компетенций [36]

Ядром компетенции являются умения, их сочетание и взаимосвязь образуют внутреннюю структуру компетенции.

Ключевые компетенции – это компетенции разработанные на уровне организации, применяемые для характеристики и оценки ее сотрудников, в частности для кандидатов на вакантные должности[26, 27]. Количество ключевых компетенций зависит от особенностей и потребностей конкретных компаний и может варьироваться (рис.1.6) [71].

Основные направления формирования ключевых компетенций дополнены авторским – национальные компетенции. В связи с глобализацией экономики эти компетенции являются важнейшими для многих предприятий – зарубежный бизнес, либо бизнес в России, но с нанятым иностранным персоналом.

Модель компетенций – это общий перечень компетенций, которыми должен обладать весь персонал организации. При этом каждой компетенции должны быть присвоены подробные описания, а сама модель компетенций должна отражать общеобязательные для данной компании стандарты деятельности и нормы поведения[81].

С другой стороны, под моделью компетенций понимают избыточный набор компетенций, который позволит составлять профили должностей и сравнивать между собой сотрудников компаний. Модель компетенций должна транслировать корпоративную культуру компании и позволять учитывать ее основные стратегические ориентиры[71].

По своей сути, модель компетенций описывает поведение человека. То есть в отличии традиционных критериев оценки «знание – незнание» и «умение – неумение», при описании компетенций мы оперируем оценкой поведения «делает – не делает». Такой подход во многом позволяет избежать субъективной стороны оценки[17, 71, 81].

Каждой компетенции должны соответствовать несколько индикаторов – определений, формирующих компетенцию[81]. Индикаторы позволяют не только ясно структурировать и описывать компетенции, но и проводить оценку текущего уровня развития компетенций и их изменения.

Поведенческий индикатор – это наблюдаемый элемент поведения человека, указывающий на наличие у него определенных знаний, умений, навыков, опыта и психологических установок[81].



Рис. 1.6. Основные направления формирования ключевых компетенций

Таким образом, профессиональной компетенцией являются поведенческие индикаторы, объединенные в группу по принципу достижения результата в определенной области. При этом выделение определенной компетенции имеет смысл только в том случае, если ее проявление отражается на конкретных производственных процессах, оказывая влияние на экономическую деятельность организации[26, 27, 81].

Модель компетенций оказывает влияние на такие стороны деятельности организации как мотивация, подбор персонала, обучение и развитие персонала. Кроме того, модель компетенций является основой составления любых модулей компании в области управления персоналом, таких как аттестация, продвижение, развитие и т.п.[20]

Существует ряд компетенций, не поддающихся развитию или трудно поддающихся развитию – их нужно выявлять при отборе в компанию. К ним относятся ответственность, открытость новому, ориентация на развитие и т.п.

На определение перечня необходимых компетенций в компании оказывают влияние множество факторов, основными из которых являются

корпоративная культура и общие рыночные условия, стратегические цели компании и субъективное мнение руководства[20, 24].

Рассмотрим взаимосвязь модели компетенций со следующими областями управления персоналом на предприятии[24]:

- *Оценка персонала;*
- *Подбор и расстановка персонала;*
- *Управление карьерой;*
- *Обучение и развитие персонала;*
- *Трансляция корпоративной культуры.*

С точки зрения оценки персонала модель компетенций позволяет разработать профили требований для должностных позиций и осуществлять оценку развития компетенций сотрудников через сравнение текущего состояния компетенций с предшествующим состоянием и с требуемым состоянием. При использовании данной модели оценка осуществляется с применением единых стандартов, что облегчает проведение сравнительного анализа, в случае его необходимости.

С точки зрения подбора персонала модель компетенций позволяет сформулировать профиль требований к потенциальным кандидатам и проводить их оценку. По результатам оценки, соответствие кандидатов компетенциям может характеризоваться как полное и как частичное. На основании таких заключений могут быть даны обоснованные заключения о соответствии кандидата должности и быть приняты соответствующие кадровые решения.

С точки зрения управления карьерой модель компетенций может использоваться для формирования кадрового резерва через сравнение компетенций сотрудников компании с профилем компетенций соответствующих потенциальных должностей.

С точки зрения обучения и развития персонала модель компетенций позволяет делать точные и обоснованные заключения по необходимым направлениям обучения сотрудников и подготавливать для них индивидуальные планы развития. Для вынесения решений по необходимости обучения достаточно сравнить текущий уровень развития компетенций сотрудника с целевым уровнем. Кроме того, модель компетенций позволяет проводить комплексные исследования результативности мероприятий по обучению персонала.

С точки зрения трансляции корпоративной культуры модель компетенций позволяет в любой момент времени отслеживать то, как кратковременные усилия в области управления талантами работают на долгосрочные цели развития компании, через рациональную и прозрачную систему показателей (численных значений компетенций). При этом корпоративная культура и стратегия развития компаний закладываются в содержание требований, предъявляемых к сотрудникам.

Таким образом, в заключении, можно вывести три определения, относящихся к компаниям, использующим в своей деятельности модель компетенций[24].

Система оценки персонала – действующая, закрепленная корпоративными регламентами структура, обеспечивающая управляющий персонал компании информацией о соответствии личностных и профессиональных качества сотрудников требованиям должностей, для принятия обоснованных кадровых решений.

Профиль должности – необходимый и достаточный перечень компетенций, с указанием необходимого для эффективной реализации должностных обязанностей уровня развития каждой из компетенций.

Профиль сотрудника – уровень развития компетенций сотрудника в сравнении с профилем должностной позиции.

Таким образом, под моделью компетенций нужно понимать общий перечень компетенций, которыми должен обладать весь персонал организации. При этом важно учитывать тот факт, что каждой компетенции должны быть присвоены подробные описания, а сама модель компетенций должна отражать общеобязательные для данной компании стандарты деятельности и нормы поведения [71].

Основой построения компетенций являются индикаторы, построенные на поведенческих проявлениях, и позволяющие проводить точную количественную оценку текущего состояния развития компетенций.

Модель компетенций является фундаментальным инструментом работы с персоналом и оказывает непосредственное влияние на такие области управления персоналом как оценка персонала, подбор и расстановка персонала, управление карьерой, обучение и развития персонала, трансляцию корпоративной культуры.

1.3. Проблемы и перспективы развития компетентностного подхода в России

Компетентностный подход в России в первую и главную очередь связывают с образованием.

В 2009 году российская система образования обрела новые государственные стандарты. Отличительной чертой новых, так называемых стандартов третьего поколения, принятых в 2009 году - федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) от стандартов второго поколения, принятых в 2000 году, обозначаемых ГОС, является, безусловно, компетентностный подход.

Существуют различные подходы к понятию компетенции [2]. Однако на сегодняшний день нет единой классификации компетенций, так же как нет и единой точки зрения на то, сколько и каких компетенций должно быть сформировано у человека. Это, в свою очередь, является движущей силой

для активного обсуждения данной проблемы в широкой педагогической общественности. Можно найти достаточное количество публикаций по проблеме компетентностного подхода: см. например, реферативный бюллетень «Компетентностный подход», подготовленный Управлением двухуровневой системы подготовки и качества образования РГГУ [81], статьи А.В. Хуторского [71], А.Г. Бермуса [26, 27] и других. Также можно отметить, что проблема компетентностного подхода в образовании стала темой многих научных конференций: например, только в г. Тольятти прошло уже четыре конференции по этой теме. Защищено немало диссертаций, как кандидатских, так и докторских, в которых всесторонне рассмотрена и проанализирована проблема компетентностного подхода: см. например, диссертации Е.В. Григорьевой , А. М. Шамьянова, С. А. Ефимовой [26, 27] и других. Однако однозначного определения понятий «компетенция» и «компетентность» до сих пор нет.

Рассмотрим имеющиеся определения этих понятий. В толковом словаре русского языка компетенция определяется как «круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом. В педагогической литературе под компетентностью обычно понимается некая интегральная способность решать возникающие в различных сферах жизни конкретные проблемы. Но такая способность, непременно, предполагает наличие знаний. Главная идея компетентностного подхода состоит, как считает А.Л. Андреев, в том, что «нужно не столько располагать знаниями как таковыми, сколько обладать определенными личностными характеристиками и уметь в любой момент найти и отобрать нужные знания в созданных человечеством хранилищах информации» [17].

Иными словами, компетентностная парадигма образования предусматривает способность индивида самостоятельно отбирать и умение пользоваться уже накопленными знаниями в различных ситуациях и сферах жизни. А.В. Хуторской отмечает, что «компетентностный подход предполагает не усвоение учеником отдельных друг от друга знаний и умений, а овладение ими в комплексе» [26, 27]. Он приводит такое определение: «Компетенция – отчужденное, заранее заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его эффективной продуктивной деятельности в определенной сфере».

Компетентность – владение, обладание учеником соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Компетентность – уже состоявшееся качество личности (совокупность качеств) ученика и минимальный опыт деятельности в заданной сфере. Компетентность – совокупность личностных качеств ученика (ценостно-смысловых ориентаций, знаний, умений, навыков, способностей), обусловленных опытом его деятельности в определенной социально и личностно-значимой сфере» [19].

Таким образом, под компетенцией подразумевается способность реализации знаний и умений в конкретной ситуации.

Компетенция – это квалификационная характеристика, взятая в момент включения в деятельность.

Одной из основных проблем компетентностного подхода является создание общепринятой методики формирования ключевых компетенций и определение адекватных средств их реализации. Данный подход требует существенного изменения учебного процесса, так как формирование компетенций возможно при создании определенных учебных ситуаций, которые могут быть реализованы в специальных учебных средах, позволяющих моделировать и осуществлять эффективный контроль за деятельностью обучаемого в этой модельной среде. Переход на компетентностно-ориентированное образование является закономерным этапом модернизации системы профессионального образования, позволяющим разрешить существующие противоречия между требованиями к его качеству, предъявляемыми государством, обществом, работодателями, а также формирующими международными рынками труда, и его актуальными образовательными результатами.

Компетентностно-ориентированное образование представляет собой реализованную в педагогической практике компетентностную модель образования - такой проект системы целеполагания, планирования, организации и оценки, в котором основным образовательным результатом выступают специальные профессиональные и ключевые компетенции выпускников. Основные положения компетентностного подхода в российском образовании нашли отражение в «Стратегии модернизации содержания общего образования» 2001 г., в которой понятие компетентности было определено в качестве центрального, узлового понятия, объединяющего интеллектуальную и навыковую составляющие образования и обладающего интегративной природой. В нем заложена идеология интерпретации содержания образования, формируемого «от результата» («стандарт на выходе»). Эти идеи были развиты в «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года», выступающей в качестве одного из базовых нормативных документов, определяющих стратегию развития отечественного образования [26].

В сентябре 2003 года на Берлинской конференции министров образования стран - участниц Болонского процесса, к тому времени уже 33-х, Российская Федерация в лице министра образования РФ В.М. Филиппова поставила свою подпись под Болонской декларацией, тем самым обязавшись до 2010 года воплотить в жизнь основные принципы Болонского процесса. Поэтому вполне закономерно, что к 2010 году появились новые стандарты российского образования, основанные на компетентностном подходе.

Компетентностный подход можно отнести к одному из способов достижения нового качества образования. Он определяет приоритеты, направление изменения образовательного процесса.

Компетентностный подход соответствует также принятой в большинстве развитых стран общей концепции образовательного стандарта и

прямо связан с переходом (в конструировании содержания образования и систем контроля его качества) на систему компетенций. Компетентностно-ориентированное образование предполагает, что на смену «знанияевому» подходу в основу содержания образования будут положены «компетенции».

В свете современного состояния изученности данного вопроса, нам видится, что компетентностный подход является логичным продолжением так называемого «знанияевого» подхода, его расширением. Здесь речь должна идти о преемственности, поскольку резко сменить один подход на другой не получится. Так, например, Н.М. Золотарева называет принцип преемственности одним из основных в проектировании новых основных образовательных программ высшего профессионального образования [19]. В последние годы активно велась работа по разработке новых образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО), основанных на компетентностном подходе.

По мнению В.И. Байденко, переход к компетентностному подходу при разработке ФГОС ВПО является своевременным и необходимым, так как интегральная оценка качества подготовки выпускника может быть наиболее полно получена только при определении его компетентности в выбранной области профессиональной деятельности [27]. Компетенции выступают «ядром» нового поколения государственных образовательных стандартов, смещающихся в сторону «результатов образования». Поэтому описание результатов обучения должно быть переведено на язык компетенций. Как отмечает В.И. Байденко, переформулировка требований, содержащихся в ГОС ВПО, на язык компетенций – сложный и многоуровневый процесс [27].

Итак, выделим проблемы и перспективы компетентностного подхода в высшем профессиональном образовании.

Проблемы: 1. Неоднозначность понятий «компетенции» и «компетентность». В новых ФГОС ВПО не дано этих определений.

2. При более подробном изучении нового ФГОС ВПО можно заметить, что понятие «навыки» заменено понятием «компетенции» (например, п. 8.1), что не соответствует общепринятой дидактической системе знаний, умений и навыков.

3. Неразработанность системы измерения качества образования при компетентностном подходе не позволяет на данный момент объективно измерить компетентность. Следовательно, требуется создание системы измерения компетенций и компетентности.

Перспективы:

1. Компетентностный подход явился основой для новых стандартов не только высшего, но и общего среднего и среднего специального образования, поэтому на время действия этих стандартов (а это, возможно, около 10 лет) компетентностный подход обеспечил себе прочные позиции.

2. Рассуждая о более дальних перспективах, возможно, что компетентностный подход вполне может разделить незавидную судьбу других начинаний [26].

3. Задумываясь о перспективах, возникает вопрос: а что придёт на смену компетентностному подходу? Глобализационный? Информационный? Или какой-то другой? Истоки этого нового подхода, который сменит компетентностный, зарождаются уже сегодня.

Таким образом, исследования проведенные в первой главе работы позволяют сделать следующие выводы:

1. В нашей стране, в настоящее время, действуют критерии, выделения средних предприятий, установленные: Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (с изм. И доп., вступ. В силу с 01.08.2016)4 и Постановлением Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»5 , Федеральный закон «Об инновационном центре «Сколково»6 от 28.09.2010 N 244-ФЗ (последняя редакция), Распоряжение Правительства РФ от 25.07.2015 N 1459-р (ред. от 15.10.2016) «Об утверждении перечня юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности»7 , Постановление Правительства РФ от 08.12.2014 N 1335 (ред. от 19.04.2016) «Об утверждении Правил включения юридических лиц в перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике»8 . Кроме количественных критериев (доля в уставном капитале предприятия третьих лиц, придельное значение среднесписочной численности и значение дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год) применяются и качественные критерии (инновационность самого предприятия или его собственников). По показателю выручки «к микропредприятиям относятся организации с выручкой до 120 млн рублей (было 60 млн рублей), к малому бизнесу - с выручкой до 800 млн рублей (было 400 млн рублей), к среднему - до 2 млрд рублей (было до 1 млрд рублей)»9 . По показателю среднесписочной численности: 15 и менее сотрудников - микропредприятия; от 16 до 100 сотрудников малое предприятие; от 101 до 250 - среднее предприятие

Вместе с тем, отмечается, что: «Основными недостатками количественных подходов является отсутствие теоретической базы, определяющей выбор того или иного показателя и границ его измерения, и в связи с этим трудности их использования для сравнительного анализа».

2. Компетентностный подход в России в первую и главную очередь связывают с образованием.

В 2009 году российская система образования обрела новые государственные стандарты. Отличительной чертой новых, так называемых стандартов третьего поколения, принятых в 2009 году - федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) от стандартов второго

поколения, принятых в 2000 году, обозначаемых ГОС, является, безусловно, компетентностный подход.

Главная идея компетентностного подхода состоит, как считает А.Л. Андреев, в том, что «нужно не столько располагать знаниями как таковыми, сколько обладать определенными личностными характеристиками и уметь в любой момент найти и отобрать нужные знания в созданных человечеством хранилищах информации».

Профессиональная компетенция – способность успешно действовать на основе практического опыта, умений, знаний, при решении профессиональных задач

3. Проблемы: 1. Неоднозначность понятий «компетенции» и «компетентность». В новых ФГОС ВПО не дано этих определений.

2. При более подробном изучении нового ФГОС ВПО можно заметить, что понятие «навыки» заменено понятием «компетенции» (например, п. 8.1), что не соответствует общепринятой дидактической системе знаний, умений и навыков.

3. Неразработанность системы измерения качества образования при компетентностном подходе не позволяет на данный момент объективно измерить компетентность. Следовательно, требуется создание системы измерения компетенций и компетентности.

Перспективы:

1. Компетентностный подход явился основой для новых стандартов не только высшего, но и общего среднего и среднего специального образования, поэтому на время действия этих стандартов (а это, возможно, около 10 лет) компетентностный подход обеспечил себе прочные позиции.

2. Рассуждая о более дальних перспективах, возможно, что компетентностный подход вполне может разделить незавидную судьбу других начинаний.

3. Задумываясь о перспективах, возникает вопрос: а что придёт на смену компетентностному подходу? Глобализационный? Информационный? Или какой-то другой? Истоки этого нового подхода, который сменит компетентностный, зарождаются уже сегодня.

Заключение

Повышение конкурентоспособности является важнейшей задачей любого предприятия. При этом оно может руководствоваться принципами органического роста или расширения, ориентироваться на получение доступа к ресурсам и производственным процессам в отрасли, на захват конкурентных позиций на рынке. Компании могут опираться на усиление финансового положения, на развитие организационной структуры, реинжиниринг бизнес-процессов, использование синергии от слияний и поглощений, использование различных продуктовых стратегий, развитие технологий.

В современных условиях в качестве приоритетной основы повышения конкурентоспособности предприятий представляется целесообразным рассматривать развитие ключевых компетенций. Такая постановка задачи актуальна, поскольку с ростом изменчивости факторов делового окружения и высокой конкуренции именно ключевые компетенции организации становятся перспективным фундаментом ее конкурентоспособности.

Предлагаемая модель повышения конкурентоспособности, во-первых, не направлена на усиление конкурентного взаимодействия с другими игроками рынка, а во-вторых, позволяет избежать заблуждения, что достаточно сделать хороший продукт и он «сам будет продаваться». Целью компании становится увеличение полезности, которая заключает в себе не только свойства и функциональные возможности продукта, но и эффективность взаимодействия с потребителем, методы ведения переговоров и т.д.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

Компетенция организации - это комплекс знаний, навыков и технологий управления ресурсами и бизнес-процессами организации, использование которых повышает полезность ее товаров для потребителей и тем самым обеспечивает компании устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Компетенциям присуща определенная иерархия. Компетенция, которая создает наибольшую полезность товаров предприятия для потребителей, называется ключевой.

Проведенное исследование позволило выявить следующие основные признаки ключевой компетенции:

1. Ключевая компетенция - это синтез знаний, навыков и технологий управления, носителями которых являются подразделения и отдельные работники в организации.

2. Ключевая компетенция является уникальной. Она может быть использована только в рамках той организации, в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и бизнес-процессов.

3. Ключевая компетенция обеспечивает компании потенциальный доступ к различным рынкам.

4. Ключевая компетенция имеет синергетический эффект и может быть использована для взаимного усиления других компетенций, а также более эффективного использования ресурсов и осуществления бизнес-процессов в организации.

Таким образом, ключевая компетенция находится на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, ее использование и развитие определяет формирование наибольшей полезности выпускаемой продукции для потребителя. Именно увеличение полезности, т.е. создание и преумножение выгод, привлекательных для потребителя, за счет развития ключевой компетенции является условием повышения конкурентоспособности организации.

Исходя из выше изложенного, в работе предлагается рассматривать конкурентоспособность предприятия как его свойство повышать полезность своих товаров для потребителей, выявляя, используя и развивая ключевые организационные компетенции, и тем самым обеспечивая себе устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Повышение конкурентоспособности организации на основе развития ключевых компетенций - это процесс, который можно назвать «строительством» бизнеса средствами маркетинга. При этом сегодня уже недостаточно традиционного подхода к маркетингу как взаимодействию только с внешними потребителями. В новой информационной среде первоочередной задачей маркетинга становится установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с внутренними потребителями, т.е. персоналом организации. Внутриорганизационный маркетинг выступает как целенаправленная деятельность по мотивации и интеграции персонала, сущность которой заключается в выявлении и удовлетворении потребностей сотрудников как «внутренних» клиентов организации, что является предпосылкой для эффективного удовлетворения ими потребностей «внешних» клиентов.

Развитие ключевых компетенций средствами внутреннего управления включает в себя 1) определение существующих ключевых компетенций и потенциала внутриорганизационного маркетинга; 2) разработку основных направлений развития ключевых компетенций в целях увеличения полезности товаров предприятия для потребителей; 3) создание и реализацию программы развертывания ключевых компетенций средствами внутриорганизационного управления.

Предложения и рекомендации по использованию результатов проведенного исследования могут быть сделаны следующие:

Оценку конкурентоспособности предприятия на основе анализа ключевых компетенций предлагается проводить в несколько этапов:

1. Путем опроса существующих и потенциальных клиентов определяется набор свойств, который создает полезность продукции предприятия для потребителей.

2. В процессе ознакомления с функционированием предприятия в сотрудничестве с управляющим персоналом выявляется набор ресурсов, бизнес-процессов и компетенций предприятия.

3. Происходит оценка взаимосвязей между свойствами продукта, ресурсами, бизнес-процессами и компетенциями предприятия по трем группам: свойства продукта, ресурсы; ресурсы, бизнес-процессы; бизнес-процессы, компетенции.

В результате определяется степень зависимости комплекса свойств продукта от имеющихся компетенций организации

4. На основе полученных рядов взаимосвязанных бизнес-процессов, ресурсов, компетенций и свойств продукта строится иерархия существующих компетенций и выявляются ключевые компетенции.

Построенные иерархии ресурсов, бизнес-процессов и компетенций позволяют сделать вывод об уровне конкурентоспособности предприятия как функции от степени соответствия между желаемым для потребителя и имеющимся набором свойств товаров предприятия, который создается существующей комбинацией ключевых компетенций, ресурсов и бизнес-процессов предприятия.

Модель развития ключевых компетенций была апробирована на предприятии общественного питания – ресторане «Бангкок», г. Красноярск.

В ходе исследования было установлено, что в настоящее время показатели производственно-финансовой деятельности ресторана «Бангкок» увеличились - дополнительная выручка составила 5 875 200 рублей в год.

Проведенное исследование и полученные результаты подтверждают возможность повышения конкурентоспособности предприятий за счет развития ключевых организационных компетенций в условиях высокой степени неопределенности и динамичности развития окружающей среды.

03.06.12



Список использованных источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016) Код доступа:<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=193148&fld=134&dst=100010,0&rnd=0.9272711586849587#0>.
2. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства" Код доступа:<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=196415&dv=LAW&dst=100005%2C0&rnd=0.6232578630188742#0.6>
3. Федеральный закон «Об инновационном центре «Сколково» от 28.09.2010 N 244-ФЗ (последняя редакция) Код доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105168/. 7
4. Распоряжение Правительства РФ от 25.07.2015 N 1459-р (ред. от 15.10.2016) «Об утверждении перечня юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности» Код доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183710/#dst100006.8
5. Постановление Правительства РФ от 08.12.2014 N 1335 (ред. от 19.04.2016) "Об утверждении Правил включения юридических лиц в перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом "О науке и государственной научно-технической политике", для целей статьи 4 Федерального закона "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" Код доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172068/#dst100008
6. Российская Федерация Госстандарт. Общероссийский классификатор услуг населению ОК002-93: Утв. Постановлением Госстандарта РФ от 28 июня 1993 г. № 163. – М.: Изд-во стандартов, 1994. – 22 с.
7. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 119 с.
8. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.
9. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.

10. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярск в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 26 с.
11. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Сравнительный анализ показателей социально-экономического развития Красноярского края со среднероссийскими за период 1995-2015 годы: аналитическая записка / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 32 с.
12. Аль-Саббаг Нур Файез Саид, Карлик Александр Евсеевич. Малый и средний бизнес в системе промышленного производства // Вопросы экономики и права. 2016. №3. С. 90.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
14. Армстронг Майкл. Серия: Классика МВА Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг— Санкт-Петербург: Питер, 2009. — 10 е.
15. Бачин Д.А. – Обзор современных методов оценки эффективности обучения персонала. Журнал «Современные научные исследования и инновации» № 23, 2013
16. Большаков А.С., Шлафман А.И., Михайлов В.И. - Современный менеджмент организаций: теория и практика. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2011. -270 с.
17. Богачева Л. С. Компетентность и компетенция как понятийно-терминологическая проблема [Текст] / Л. С. Богачева // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, июль 2012 г.). — Уфа: Лето, 2012.
18. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития //Маркетинг. 2005. №2. С. 37-48.
19. Володина Н. А. Модель компетенций — это не сложно // «Kadroviik.ru». 2007. № 6. Код доступа: http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
20. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации // «Сфера услуг: инновации и качество». 2012. № 5. http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
21. Дронова Анастасия Сергеевна Проблема формирования инновационной структуры малого и среднего бизнеса России // Вестник ТГЭУ. 2014. №2 (70). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-formirovaniya-innovatsionnoy-struktury-malogo-i-srednego-biznesa-rossii> (дата обращения: 16.02.2017).
22. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2001.-480 с.

23. Драчева Е.Л, Либман А.М. Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпоративными рынками //Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №2. С. 3-17.
24. Доронина О. Компетенции как инструмент менеджмента, ориентированный на практическую деятельность в организации. // «Консультант», 2010. — № 23.
25. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование //Менеджмент в России и за рубежом. 2001.№2. С. 3-26.
26. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа //Менеджмент в России и за рубежом.2002. №2. С. 8-33.
27. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Развитие компаний на основе использования ключевых компетенций //Менеджмент в России и за рубежом.2003. №5. С. 26-37.
28. Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий //Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №4. С. 17-27.
29. Зимняя И. А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования [Текст] / И. А. Зимняя // Высшее образование. — 2003. — № 5. — С. 34–42 // РГГУ. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://aspirant.rggu.ru/article.html?id=50758>.
30. Забелин, П. В. Основы стратегического управления: учебник / В. П. Забелин. - М.: Маркетинг, 1998. - 324 с.
31. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Юрист, 2002. - 416 с.
32. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика / А. Т. Зуб. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
33. Ибрагимова Гульсия Индусовна Структура малого бизнеса в промышленности современной российской экономики и возможные варианты его развития // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2013. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/struktura-malogo-biznesa-v-promyshlennosti-sovremennoy-rossiyskoy-ekonomiki-i-vozmozhnye-varianty-ego-razvitiya> (дата обращения: 16.02.2017).
34. Иванова Н. В. Компетенция или компетентность? // Науковедение. 2012. № 4. <http://naukovedenie.ru/PDF/111pvn412.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
35. Кадочникова Ирина Юрьевна. Стратегия формирования среднего бизнеса в современном российском обществе: 22.00.03 Кадочникова, Ирина Юрьевна Стратегия формирования среднего бизнеса в современном российском обществе (Региональный аспект): Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.03 Тюмень, 2006. 182 с. РГБ ОД, 61:06-22/381.
36. Калюжная Н. В. Разработка модели компетенций организации // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 447-455.

37. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2005. - 320 с.
38. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2005.-416 с.
39. Катков В.В. Концепция управления конкурентоспособностью предприятия промышленности //Инновации. 2003. №10. С. 41-45.
40. Кейнс, Дж. Общая теория занятости, процента и денег: пер. с англ. / Дж. Кейнс. – М.: Экономика, 1998. – 167 с.
41. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
42. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. - М.: Де Ка, 2004. - 893 с.
43. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок. М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. - 272 с.
44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2004. - 496 с.
45. Котлер Ф., Фернандо Т. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. СПб: Нева, 2004. - 192 с.
46. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.589с.
47. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-Издат, 2004. - 335 с.
48. Литл, Дж. Ф. Основы маркетинга: чего же хотят ваши потребители /Дж.Ф. Литл. – М.: Внешторгиздат, 1997. – 400 с.
49. Лукичева, Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособ. / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2007. – 552 с.
50. МакКлелланд Д. Мотивация человека [Текст] / Д. МакКлелланд. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
51. Мак-Грат Р.Г. Новая стратегия: конкурентное преимущество из идиосинкразического экспериментирования /Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. - С. 323-340.
52. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб.: Питер, 2001.-688 с.
53. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. -СПб.: Питер, 2000. 336 с.
54. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М.: Альфа-Пресс,2004.- 160 с.
55. Мельничук, Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №5. - С. 3-10.

56. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеддоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
57. Нивен, Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей / пер. с англ. Под науч. ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
58. Новоселов, Ю.А. Социально-экономическое прогнозирование: учеб. пособ. / Ю.А. Новоселов. – Новосибирск: Сиб. УПК, 2000. – 132 с.
59. Овсянников, А.А. Типология потребительского поведения / А.А. Овсянников, И.И. Петай, Н.М. Римашевская. – М.: Наука, 1989. – 239 с.
60. Ольве, Н.-Г. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: пер. с англ. / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.: ил.
61. Окороков, В.Р. Введение в теорию контроллинга / В.Р. Окороков, А.А. Ветров, Ю.А. Соколов. СПб.: СПбГТУ, 2000. - 249 с
62. Орлов, А.В. Товары и услуги: проблемы управления / А.В. Орлов, А.И. Уралов, Д.А. Рубвалтер. – М.: Экономика, 1990. – 315 с.
63. Ойнер О.К., Арбенина Т.И. Стратегическое планирование и маркетинг: Учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1997. - 64 с.
64. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 285 с.
65. Патрушева Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии //Маркетинг. 2002. №1. С. 80-85.
66. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей //Маркетинг. 2000. №2. С. 23-26.
67. Попова Александра Олеговна. Формы и методы финансово-кредитной поддержки среднего бизнеса в Российской Федерации: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Попова Александра Олеговна; [Место защиты: С.- Петерб. гос. инженер.-эконом. ун-т]. - Санкт-Петербург, 2009. - 172 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/3281. С. 10-12.
68. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. М.: Экономика, 2002. 559 с.
69. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
70. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильяме», 2003.- 496 с.
71. Прахалад К. К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации /Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.-С. 112-123.
72. Псарева, Н.Ю. Обеспечение устойчивого развития предприятия / Н.Ю. Псарева// Экономика строительства. — 1995. — N 5. С.9-17.
73. Русинов Ф., Макаренко О. Формирование и оценка конкурентоспособного потенциала предприятия //Консультант директора. 1998. №19. С. 8-18.

74. Салин, В.Н. Экономико-статистическое изучение потребления /В.Н. Салин. – М.: Финансы и статистика, 1990. -123 с.
75. Симионова, Н.Е. Методы анализа рынка: учеб. пособ. / Н.Е. Симионова. – М.: Экспертное бюро, 2000. – 128 с.
76. Савинов Ю.А. Конкурентоспособность российских предприятий в сфере международной торговли //Вопросы статистики. 2004. №7. С. 15-29.
77. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации фирмы //Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №6. С. 3-8.
78. Сухов С.В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием //Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №6. С. 34-39.
79. Ткаченко О. А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. С. 206–208.
80. Тацян Г. Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия //Маркетинг. 2004. №2. С. 17-25.
81. Уиддett C., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.:НIPPO, 2008. 240 с.
82. Фасхиев X.A., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? //Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4. С. 53-68.
83. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью //Стандарты и качество. 2000. №10. С. 10-13.
84. Хлюстов Вячеслав Игоревич. Стратегия развития промышленных предприятий среднего бизнеса: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2002. 157 с. РГБ ОД, 61:03-8/895-8
85. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Г.Хамел, К.К.Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО«Олимп-Бизнес», 2002. – 288с.: ил.
86. Хьюберт К. Рамперсад – Сохраняя целостность – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
87. Шаталов, А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы: автореф. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 /А.И. Шаталов. – СПб.: Издательство Высшей школы менеджмента СПбГУ, 2010. – 24 с.
88. Швецов, А.Г. Практика внедрения сбалансированной системы показателей в отраслевом холдинге / А.Г. Швецов // Управленческий учет и финансы. – 2007. – №3 (11). – С. 178 – 190.
89. Штефан, В.И. Проблемы реализации стратегии развития предприятия / В.И. Штефан // Организатор производства. - 2012. - № 1(52). - С. 73-74.
90. Шлафман А.И. Функции интеграционных процессов для развития инноваций // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 11 2014 Издательство:ООО «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск).2014 г. срт. 101-105

03 06 2012

91. Шеметова Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // «ЭГО». 2010. № <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/> (доступ свободный).
92. Чаплина, А. Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография / А. Н. Чаплина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2002. – 231с.
93. Черчилль, Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
94. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. - СПб., 1999.-589 с.
95. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия: Т. 1 / Под ред. А.М.Румянцева - М., 1972. - 587 с.
96. Энджел Д. Ф. Поведение потребителей / Д. Ф. Энджел, Р. Д. Блэкуэл, П. У. Миниард - СПб., 1999. - 768 с.
97. Ansoff, H.I., (1965) Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York.
- GHOPADE, J.V. (1988) Job Analysis: A handbook of human resource directors, New Jersey Prentice – Hall.
- 98.arborcg.org/product/hr?chapter=1443600
- 99.grandars.ru/college/biznes/model-kompetenciy.html
100. ru.wikipedia.org/wiki/Компетенция

