

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
В ВЕДУЩЕЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА «СИНЕРГИЯ»

MBA ONLINE

СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ MBA ONLINE:

- Стратегический менеджмент
- Финансовый менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Маркетинг и продажи
- Налоговый консалтинг
- MBA Менеджмент в фитнес-индустрии

ISSN 1993-7598



9 771993 759008

17004>



КОНТАКТЫ

105318 | Москва |
Измайловский Вал, дом 2

+7 (495) 545-43-14 |
info@sbs.edu.ru | sbs.edu.ru

СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. №4(64)

СОВРЕМЕННАЯ
научно-практический журнал

2017. Том 11. №4(64)

КОНКУРЕНЦИЯ

ISSN 1993-7598

Обучение инновационному предпринимательству:
выработка гармоничного набора компетенций
в менеджменте, дизайне и инженерии

Предпринимательский селф-менеджмент

Индустрия спорта: обучение предпринимательству
и менеджменту

Формирование компетенций в отрасли
российского автоспорта как фактор развития
социального предпринимательства

Практические аспекты подготовки специалистов
технического профиля с компетенциями
предпринимательской деятельности

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: 18 МЕСЯЦЕВ

Президентская программа

EXECUTIVE MBA ДЛЯ ТЕХ, КТО УЖЕ НА ВЕРШИНЕ, НО ХОЧЕТ БОЛЬШЕГО

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: 18 МЕСЯЦЕВ

ЛОКАЦИЯ: МОСКВА + ВЫЕЗДНОЙ МОДУЛЬ В ДУБАЕ

ЦЕЛИ:

вывести бизнес на международный уровень
и стать компанией — национальным лидером

2 индивидуальных
коуч-сессии

5 престижных
аккредитаций AMBA

14 очных модулей
классических
и инновационных
бизнес-дисциплин

32 эксперта международного
класса из России, США,
Великобритании, Канады,
Швеции

ДЛЯ КОГО ЭТА ПРОГРАММА

- Для руководителей высшего звена и предпринимателей с потенциалом и мотивацией национальных бизнес-лидеров
- Для амбициозных топ-менеджеров, которые хотят выйти на качественно новый уровень управления бизнесом

КОНТАКТЫ

105318 | Москва | Измайловский Вал, дом 2
+7 (495) 545-43-14 | info@sbs.edu.ru | sbs.edu.ru

АСПИРАНТУРА

Аспирантура Университета «Синергия» с 2002 года готовит кадры высшей квалификации, способствует их интеллектуальному развитию и карьерному росту.

В настоящее время в аспирантуре ведется обучение по следующим направлениям и профилям подготовки научно-педагогических кадров:

38.06.01 Экономика

- Экономика и управление народным хозяйством
- Финансы, денежное обращение и кредит
- Математические и инструментальные методы экономики

40.06.01 Юриспруденция

- Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право

Форма обучения: очная
Срок обучения — 3 года



научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

2017. Том 11. № 4 (64)

Июль–август

Издается с января 2007 года. Периодичность издания – 6 раз в год.

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»

ISSN 1993-7598

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент Российской академии образования,
ректор Московского финансово-промышленного
университета «Синергия»

Редакционный совет

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Института анализа предприятий
и рынков НИУ ВШЭ

Гельвановский Михаил Иванович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, действительный член
Академии экономических наук и предпринимательской
деятельности России, генеральный директор
Национального института развития РАН

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, академик РАЕН,
действительный член Международной Академии
менеджмента, зам. директора Центрального
экономико-математического института РАН

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Сибирского института управления
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель главного редактора журнала

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Банковского дела СГСЭУ

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, первый
проректор Московского финансово-промышленного
университета «Синергия»

Манев Иван

профессор кафедры менеджмента Университета Мейна,
декан Колледжа бизнеса, государственной политики
и здравоохранения (США)

Моррис Майкл

профессор, декан факультета предпринимательства
Университета Оклахомы (США)

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Экономической кибернетики
и экономико-математических методов СПбГУЭФ

Смайлор Рэй

профессор кафедры инноваций и технологии
Школы бизнеса им. Нили при Техасском
христианском университете (США)

Сорокин Дмитрий Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, первый зам. директора
Института экономики РАН

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук,
начальник Аналитического управления ФАС

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор
МГУ им. М. В. Ломоносова

Шиндэхут Минэт

профессор кафедры предпринимательства
школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского
университета (США)

Широкова Галина Викторовна

доктор экономических наук, профессор,
директор Центра предпринимательства
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук,
профессор Финансового университета
при Правительстве РФ,
член Европейской ассоциации истории бизнеса

Журнал «Современная конкуренция» индексируется
в российских и зарубежных базах научной периодики:
eLIBRARY (ПИНЦ), ВИНТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Адрес редакции и издателя:
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)
125190, Россия, Москва, Планетная ул., д. 36, оф. 301, 302
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2017. Vol. 11. No. 4 (64)

July–August

Published since 2007; periodicity: six times a year

Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Synergy University

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yuriy Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance "Synergy", fellow of the International Academy of Higher Education Sciences, associate member of the Russian Academy of Education, Honorary Educator of the Russian Federation.

Editorial Board

Svetlana Avdasheva

Dr of Economics, Professor, deputy director of the Institute for Industrial and Market studies (HSE)

Mikhail Gelvanovsky

Dr of Economics, Professor, member of Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

Georgiy Kleiner

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

Irina Knyazeva

Dr of Economics, Professor, Deputy of Siberian Institute of Management (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration)

Aleksandr Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Deputy-Editor-in-Chief

Yuriy Korobov

Dr of Economics, Professor, Chairman of Banking Department (SSSEU)

Vladimir Lednev

Dr of Economics, Professor, First Vice-Principal of Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

Ivan Manev

Professor of Management at the University of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy and Health (USA)

Michael Morris

Professor, Dean of the Faculty of Business at the University of Oklahoma (USA)

Raymond Smilor

Professor of Innovation and Technology Business School at Texas Christian University (USA)

Sergey Svetunkov

Professor, Chairman of Department of Economic Cybernetics and mathematical economics (SPSUEF)

Dmitriy Sorokin

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, the first deputy. Director of the Institute of Economics

Aleksey Sushkevich

Dr of Economics, Head of Analytical Department (Federal Antimonopoly Service, Russia)

Andrey Shastitko

Dr of Economics, Professor of the Moscow State University

Minet Schindehutte

Professor of business management school at Syracuse University (USA)

Galina Shirokova

Dr of Economics, Professor, Director of the Center for Entrepreneurship, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

Andrey Yudanov

Dr of Economics, Professor of Finance University under the Government of the Russian Federation, a member of the European Association of Business History

The journal is included into the Russian and international scientific databases: eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences), Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Publisher address: 9/14 s. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia

Editorial office address: of. 301; 36, Planetnaya st., Moscow, 125319, Russia

Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Содержание

Компетентностно-ориентированный подход в обучении предпринимательству

Андреева О. Ю., Шишкин Д. Г.

Развитие предпринимательских компетенций
в техническом университете: опыт и успешные практики 5

Лаптев Г. Д., Шайтан Д. К.

Обучение инновационному предпринимательству:
выработка гармоничного набора компетентностей
в менеджменте, дизайне и инженерии 18

Отраслевые компетенции в предпринимательстве

Ильин А. Б.

Формирование компетенций в отрасли российского автоспорта
как фактор развития социального предпринимательства 28

Леднев В. А.

Индустрия спорта:
обучение предпринимательству и менеджменту. 45

Серебренникова Е. А.

Практические аспекты подготовки
специалистов технического профиля
с компетенциями предпринимательской деятельности 63

Образовательная среда предпринимательства

Панфилова А. П., Сычева С. М.

Интеллектуальная
образовательная платформа «Конструктор дело» 73

Леонтьева Л. С., Ильин А. Б., Сизова Ю. С.

Национальная предпринимательская культура в России:
институциональные механизмы формирования 82

Цзен М. С.

Развитие технологических парков для коммерциализации инноваций 93

Учебно-методические материалы

Рубин Ю. Б.

Предпринимательский селф-менеджмент 104

Contents

Competency-based approach in entrepreneurship education

O. Andreeva, D. Shishkin

The development of entrepreneurial competencies in a technical university:
experience and good practices 5

G. Laptev, D. Shaytan

Teaching of innovation entrepreneurship:
the development of a harmonious set of competencies
in management, design and engineering 18

Industry competencies in entrepreneurship

A. Ilin

The formation of competencies in Russian motor sport sector
as a boosting factor for social entrepreneurship 28

V. Lednev

The sports industry:
education in entrepreneurship and management. 45

E. Serebrennikova

Practical aspects of training specialists in technical profile
with competencies of entrepreneurial activity 63

Educational environment of entrepreneurship

A. Panfilova, S. Sycheva

The intellectual educational platform «Designer business» 73

L. Leontieva, A. Ilin, Yu. Sizova

National business culture in Russia:
institutional formation mechanisms 82

M. Tczen

The development of technological parks for innovation commercialization 93

Teaching materials

Yu. Rubin

Entrepreneurial self-management. 104

Андреева О. Ю., канд. социол. наук, доцент, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, oleandrperm@gmail.com

Шишкин Д. Г., канд. экон. наук, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, dgshishkin@yandex.ru

Развитие предпринимательских компетенций в техническом университете: опыт и успешные практики

В статье рассматриваются технологии обучения предпринимательству в ПНИПУ, позволяющие дополнительно формировать у студентов навыки *soft skills*. Такой подход к образовательной программе позволяет университету создавать свою конкурентную позицию как на рынке образования, так и среди работодателей. Современные образовательные технологии вуза предоставляют возможность эффективно обучать студентов предпринимательству, так как являются синтезом традиционной системы подачи знаний и методов геймификации.

Ключевые слова: обучение предпринимательству в университете, развитие предпринимательских компетенций, геймификация обучения, предпринимательский университет, *lean*-среда, перевернутый класс, студенческое предпринимательство.

Введение

В настоящее время российские университеты — активные участники глобального рынка образования, потому что подписание Болонской декларации определило не только интеграцию российских программ подготовки студентов в мировую систему образования, но и дополнительные требования к программам и технологиям подготовки студентов. Для того, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность на глобальном рынке образования, ведущие российские университеты должны стать центрами инновационного, технологического и социального развития регионов. Такая задача поставлена перед ними на федеральном уровне со стороны как системы руководства образованием, так и ведущих российских фондов (научных, инвестиционных, институтов развития), а также со стороны бизнеса. В первую очередь,

это запрос крупного бизнеса — основного работодателя для выпускников ведущих университетов, ожидающего приток претендентов на топовые позиции в компаниях. Вслед за крупным бизнесом не меньшие надежды на прогрессивных выпускников возлагают и субъекты среднего и малого бизнеса. Они предлагают менее представительные должностные позиции, но большие возможности и также ожидают высокого компетентностного уровня бакалавров и магистров. Поэтому вопрос о структуре и формате знаний, стоящий перед современным университетом, по-прежнему актуален.

Миссия современного университета

Вопрос о содержании современного университета дискутируется длительное время. В 1997 году лекция профессора Р. Барнета «Осмысление университета» в Институте образования Лондонского университета

стала очень обсуждаемой в университетской среде, потому что он по-новому сформулировал ключевые задачи университета в меняющемся мире [Барнетт, 2001]. Барнетт говорил о том, что «в университете, построенном на принципе неопределенности, необходимо выйти за границы обучения как средства распространения результатов исследований и научных толкований. Должны быть разработаны новые методы обучения, которые позволяют научиться формулировать сомнения и получить опыт освоения спорности как таковой. Лекции должны быть заменены интерактивными методами обучения, которые дают возможность студентам работать с противоречивыми идеями и перспективами» [Барнетт, 2001]. Одной из ключевых была следующая мысль Барнетта: «Главной целью образования должно стать создание брожения в умах студентов и умение с ним управляться. В свою очередь, это требует таких форм педагогической работы, при которых у студента есть пространство для создания и развития собственного мнения». Иначе говоря, в рамках данной концепции современный университет должен формировать разнообразные способы обучения, разделяя их не только по принципу фундаментальных и прикладных знаний.

В последнее время понятие современного университета получило новое развитие. Развитие и усложнение характера предпринимательской деятельности породило запрос на новый тип предпринимателя и новые методики его подготовки. Ответом стало создание и бурное развитие предпринимательских университетов, которые представляют собой новую разновидность высшего образования, получившую официальное признание благодаря трудам профессора Генри Ицковица [Etzkowitz, 1983, 2002, 2010]. Идея предпринимательского университета была подхвачена во всех развитых странах мира и получила развитие с учетом специфики, национальных традиций, подходов к высшему образованию и предпри-

нимательской деятельности [Кларк, 2011]. Российская венчурная компания (государственный институт развития, одной из ключевых задач которого является построение национальной инновационной системы) активно пропагандирует видение современного университета, основывающееся на том, что университет «уже не просто высшая школа, ориентированная исключительно на развитие науки и подготовку кадров, это ядро общества знаний и важнейший канал трансфера технологий. Это институт общества, так называемый Университет 3.0, выполняющий роль инновационного хаба в экономике государства. Без таких вузов невозможно построить инновационную экосистему и сформировать новые рынки» [Кузнецов].

Достижение указанной цели требует от университета стать центром развития не только технических, но и предпринимательских компетенций, которые востребованы не только в бизнесе — они позволяют грамотно принимать стратегические решения. Известен пример Открытого университета Сколково, результатом обучения в котором становятся достижения студентов в научных и прикладных исследованиях и обязательно в технологическом предпринимательстве. Во многих университетах формируется понимание того, что обучение предпринимательству не тождественно обучению бизнес-планированию и не означает только создание профиля по выпуску студентов. Это разносторонняя работа по формированию комплексного рыночного мышления, обеспечивающего специальные навыки анализа и управления [Рубин, 2012].

Ведущие российские вузы, прежде всего национальные исследовательские и федеральные университеты, заинтересованные в формировании национальной системы предпринимательского образования, объединились на базе Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП). Участники РАОП обмениваются положительными результатами своих исследований и разработок на ежегодных конференци-

ях по предпринимательскому образованию. Такие обсуждения становятся основой для программ обучения, аналогичных тем, что существуют в ведущих предпринимательских университетах [Коваленко, 2015].

Геймификация обучения

Современные исследователи и практики образования разделяют компетенции и, соответственно, формирующие их дисциплины на две большие группы: те, которые создают *hard skills*, и те, которые развивают *soft skills*. *Soft skills* — это навыки и умения, помогающие использовать в работе многозадачный подход, умение переобучаться и работать в командах разной сложности. Вопрос о том, как давать такие знания и прививать навыки, решается различными университетами по-своему, но на сегодняшний день одна из признанных технологий — это создание учебной экосистемы, в рамках которой студенты стремятся развивать навыки, интересные им в первую очередь как этап саморазвития, а во вторую — являющиеся элементом *soft skills*, навыками, которые востребованы современным бизнесом не менее, чем базовые знания. Большинство технологий, дающих хороший эффект при обучении таким компетенциям, построены на принципах геймификации.

Ключевая идея геймификации обучения определяется как формирование сообщества, в рамках которого участники мотивируют друг друга на получение новых знаний и навыков, соревнуются и помогают друг другу. Иначе говоря, игровая ситуация моделирует реальную ситуацию и позволяет, участвуя в игре, перенести свой опыт решения проблемы обратно, в реальное пространство. Нахождение точек пересечения игрового и реального пространства и создание «технологий трансферта» решения задач и проблем и есть основная конструкция образовательной схемы. Геймификация — это не полноценная игра, это только создание элементов игры.

Впервые игру как полноценную и обязательную часть социальной жизни описал в своей работе «Homo Ludens. Человек играющий» Й. Хейзинга. Он определял игру как важный элемент реальности человека, который не принадлежит обыденной жизни, а позволяет выйти из стандартных жизненных рамок [Хейзинга, 2001]. Описывая «человека играющего», Хейзинга отмечает, что первый из главных признаков игры — она свободна. Игра устанавливает свой порядок, которого все должны придерживаться. Вместе с этим игра объединяет исследование, решение задач, необходимость сосредотачиваться, работать в команде, использовать воображение, чувствовать себя победителем и т.д.

Многие игры позволяют в ситуации проигрывания не чувствовать себя ущемленным, а стремиться повторить опыт и добиться победы. Таким образом, геймификация выполняет следующие функции:

- создает вовлеченность с помощью различных приемов, снижающих страх перед неверным решением и мотивирующих участников на деятельность;
- организует эксперимент, который может повторяться несколько раз, так как поражение или победа являются не конечным результатом, а этапом, и любое поражение можно исправить;
- демонстрирует результат в различных группах, в любом виде образования и успешно применяется как среди учащихся, так и в бизнес-среде.

К. Вербах, автор современного концепта о распространении геймификации на различные профессиональные сферы, выделяет три вида геймификации: внешняя, внутренняя и меняющая поведение [Вербах, Хантер, 2014]. Для образования значима внутренняя геймификация, подразумевающая, что все участники являются частью определенного сообщества и регулярно взаимодействуют друг с другом. Для эффективного внедрения геймификации авторы предлагают концепцию шести шагов

разработки, или модель 6D, которая может быть описана для целей образования с помощью табл. 1. В ней сформулированы вопросы для бизнес-задач и даны ответы, получаемые при применении геймификации в обучении.

Другой концепт, на котором основаны многие динамичные методы обучения, — это теория Дэвида Колба *Experiential Learning*

Theory (ELT). Она заключается в том, что цикл обучения состоит из следующих этапов: конкретный опыт, вдумчивое наблюдение, формирование абстрактных понятий, активный эксперимент [Kolb, 1984]. При данном подходе обучение — интегрированный процесс, при котором каждый этап взаимно поддерживает и переходит в следующий. Эффективное обучение возможно

Таблица 1. Модель 6D для геймификации развития навыков *soft skills*

Table 1. 6D Model for Gamification of Soft Skills Improvement

Этапы разработки модели	Содержание этапа
1. Define business objectives / Определите бизнес-задачи. Зачем нужна геймификация в рамках вашего бизнеса? Что она может дать?	Базовая цель любой геймификации — увеличение вовлеченности участника в процесс основной деятельности. В данном случае геймификация повышает эффективность усвоения знаний и формирует устойчивые навыки в поиске информации и разработке проектов
2. Deline at target behaviors / Обозначьте целевое поведение участников. Что они должны делать? Как можно измерить эту активность? Способствует ли она напрямую или косвенно достижению обозначенных выше бизнес-задач?	Если задача — сбор информации по теме, то целевое поведение — обращение к большому количеству разнообразных источников для сбора данных. В процессе необходимо объяснять, как, например, разнообразие источников позволяет принять решение
3. Describe your players / Опишите игроков. Как можно охарактеризовать людей, которые будут участвовать в геймифицированной активности? Каким образом они связаны с компанией?	Нужно выделить и распределить роли участников в команде. Предпринимательские проекты не делаются в одиночку, поэтому определение роли в команде и описание ее функций позволяет оптимизировать отношения во время длительной работы над проектом
4. Devise your activity loops / Разработайте циклы активности. В играх выделяют два типа циклов: цикл вовлечения и цикл прогресса. Первый работает следующим образом: мотивация — действие — обратная связь и снова мотивация	При создании программы обучения разрабатываются сразу все ее этапы. Если нет четкого плана для участников, цикл прогресса можно привязать к заполнению профиля или к выполнению сложного многоэтапного задания. Но чаще всего программа — это перечень связанных заданий, которые приводят к цели
5. Don't forget the fun / Не забывайте о веселье	Речь идет о том, что делает геймификацию не просто набором очков, а чем-то действительно значимым для участника. Этот пункт в обучении отлично реализуется, если представлять ключевые этапы работы в виде представления либо мини-игр. Например, игра на командообразование
6. Deploy the appropriate tools / Используйте соответствующие инструменты	К ним относятся очки, бейджи и рейтинги. Но этим инструментарий игр не ограничивается. На данном этапе вы определяете конкретное содержание геймификации и технические требования. В рамках обучения существует множество платформ и программ, которые можно использовать на различных этапах обучения

Источник: составлено авторами на основании модели 6D Вербаха и Хантера.

только при прохождении всех этапов, при этом отдельно выполненный этап без связи с остальными не имеет смысла как учебная процедура.

Также Колб выделяет четыре стиля обучения, определяемых внутренними когнитивными процессами учащегося и базирующихся на четырех этапах обучения. Он утверждает, что обучение предполагает приобретение абстрактных понятий, которые могут быть гибко применены в различных ситуациях. Выделенные стили представляют собой комбинацию характеристик двух осей. На одной — выбор между мышлением и чувствами, на другой — выбор между наблюдением и действием. Человек не может выбрать действия из одной области (оси), поэтому стиль является интеграцией связанных, но не дублирующихся систем работы с информацией (рис. 1).

Таким образом, человек выбирает для себя доминирующий стиль, в рамках которо-

го он эффективнее получает знания. Предпочтительнее использовать инструменты, продуктивные для каждого стиля.

Дивергентный стиль «Отстраненный» (ощущения и наблюдение). Обучающиеся восприимчивы на уровне чувств, способны понять других людей, воспринимают информацию с непредвзятым отношением, проявляют способности к сбору информации, поиску альтернативных решений, умеют распознавать проблемы, предпочитают наблюдение действию, обладают хорошим воображением, любят мозговые штурмы.

Ассимилятивный стиль (обдумывание и наблюдение). Обучающиеся способны анализировать и понимать широкий диапазон данных, организуют информацию в соответствии с четким, логичным подходом, более восприимчивы к отвлеченным понятиям, чем к вопросам межличностных отношений, умеют планировать, проявляют способности к формулированию теорий и раз-

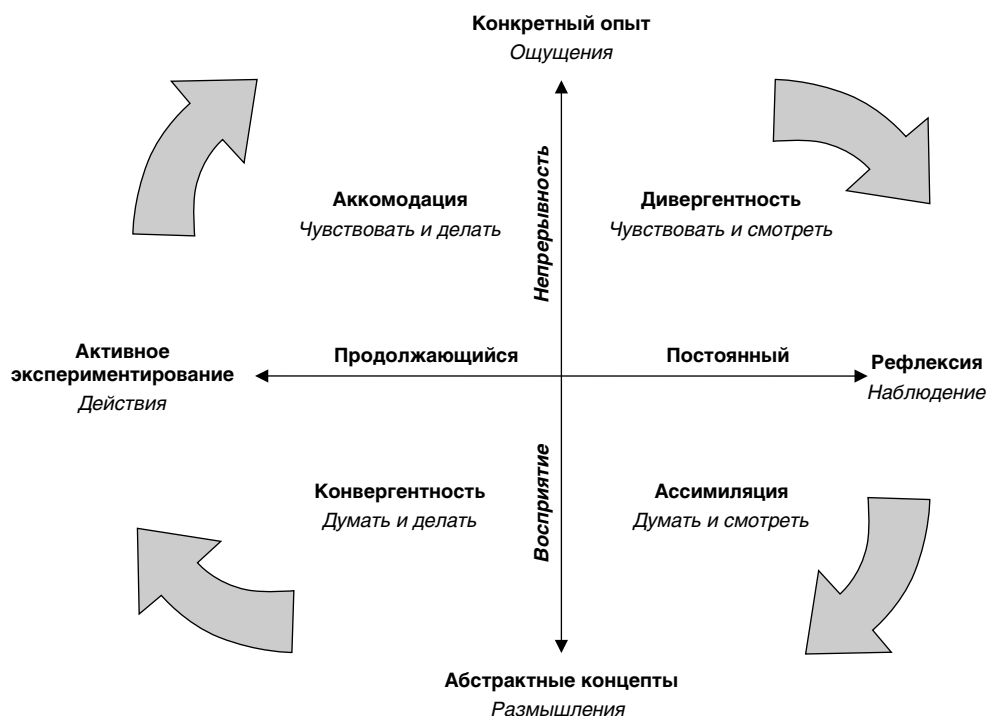


Рис. 1. Характеристика стилей обучения по Колбу

Fig. 1. Kolb's learning styles

работке моделей, в большей степени интересуются хорошо обоснованными идеями, нежели практической реализацией.

Конвергентный стиль «Наблюдение» (обдумывание и действие). Обучающиеся находят практическое применение идеям, экспериментальным моделям и теориям, умеют решать задачи, предпочитают решение задач и выполнение технических заданий изучению вопросов межличностных отношений, применяют практический подход, способны к принятию решений, ставят перед собой цели, полагаются на логику и аргументацию.

Аккомодативный стиль «Приспособление» (ощущения и действие). Студенты учатся через использование конкретной информации, диктуемой собственным опытом, и практические действия, проявляют инициативу при достижении поставленных целей, стремятся выполнить намеченный план, полагаются в большей степени на интуицию, чем на логику, в сложных ситуациях используют метод проб и ошибок, обладают видением перспективы, практичны, не боятся рисковать, обучаются новому и экспериментируют в процессе совместной работы с другими людьми.

Эти исследования были продолжены Х. Пиментелом (Juan R. Pimentel). На основе представленной модели процесса обучения описана и обоснована виртуальная среда обучения и ее связь с экспериментальными стилями обучения [Pimentel, 1999].

Исследования, выявляющие корреляцию между сферами знаний и стилями обучения, показывают, что знания, связанные с бизнесом, например, находятся на пересечении конкретного опыта и эксперимента, при этом они также близки к рефлексии и концептуализации [Kolb A. Y., Kolb D. A., 2013, p. 63] (рис. 2).

Многие университеты, реализующие программы развития предпринимательских компетенций для студентов, используют такой подход к обучению предпринимательству на основе геймификации.

Современные практики предпринимательского образования

В настоящее время широко известны несколько практик, обеспечивающих вид обучения, призванный формировать предпринимательский подход.

Американские предприниматели, ставшие профессорами в университетах и в процессе обучения формирующие предпринимательский подход у студентов, такие как Р. Смайлор, М. Моррис, М. Шиндэхут, С. Донк, предлагают выбрать среди нескольких техник обучения в данной сфере. Они описывают четыре модели стилей обучения: модель Майерс-Бриггс, модель Колба, модель Германа, модель Флелдер-Сильдерман [Лекции программы «Динамичная модель обучения предпринимательству»]. Самой эффективной моделью они признают описанную выше модель Колба. Используя его подход и инструментарий, называемый ими «познание на опыте», эта группа профессоров создала курс по динамичной модели обучения, интегрирующий набор активных практик для формирования интереса к предпринимательскому подходу и освоению навыков, которые делают такой подход эффективным. В качестве элементов конструктора под названием «познание на опыте» данными специалистами предлагается использовать следующие элементы:

- учебные ситуации в виде мини-кейсов на видео или онлайн, а также «живые» и «развертывающиеся» ситуации;
- составление бизнес-плана по определенному стандарту с проверкой его экспертами, которые могут быть потенциальными инвесторами;
- структурированные проекты и упражнения;
- игры и имитации, которые предполагают копирование предпринимательского процесса с помощью бизнес-игр, таких как *Threshold Entrepreneur* («Новое коммерческое предприятие»), *Go Venture* («Жить жизнью пред-

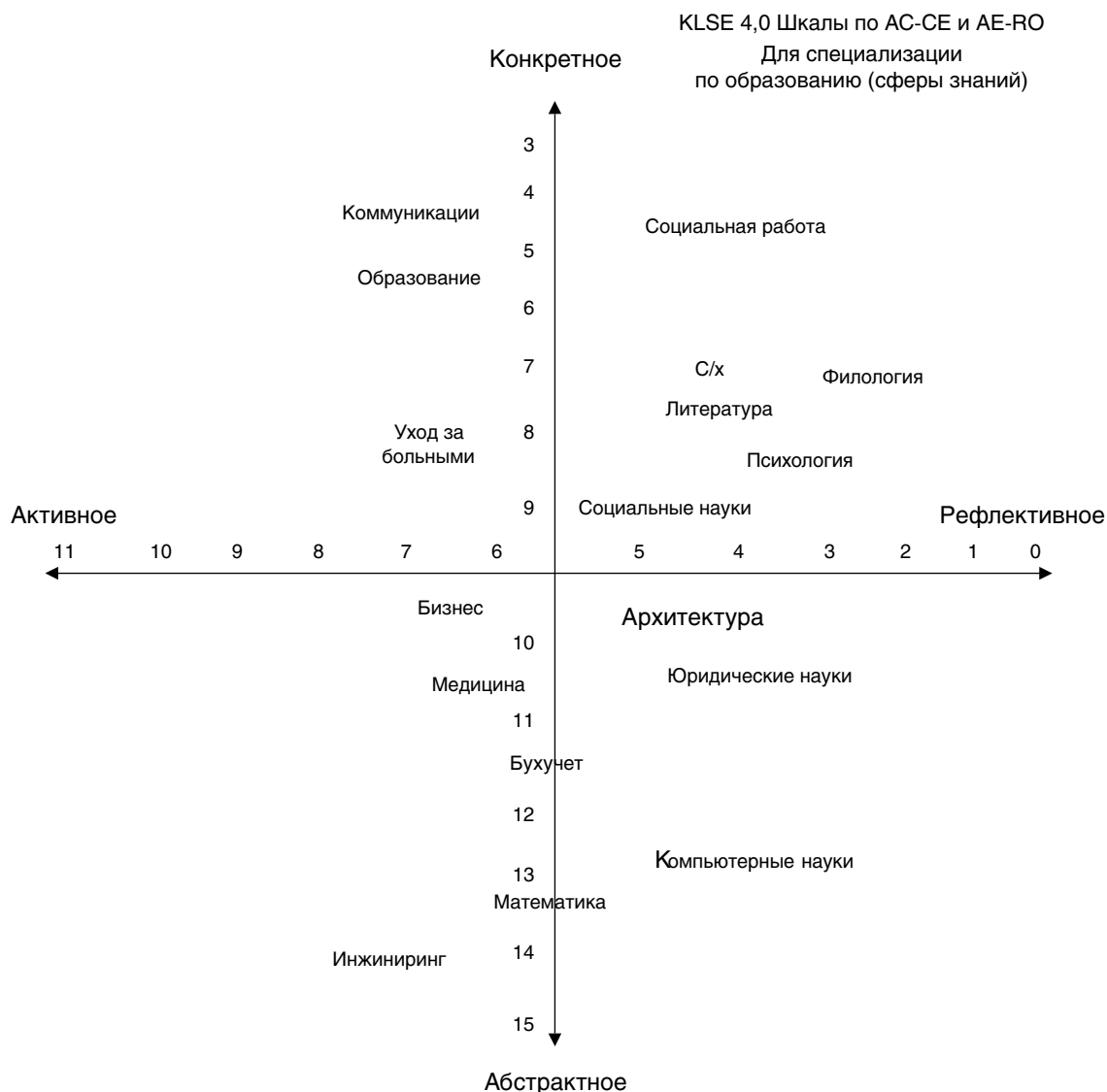


Рис. 2. Взаимосвязь стиля обучения и сферы знаний

Fig. 2. The Relationship between Learning Style and Educational Specialization

принимателя»), *Venture. SIM* (2Предпринимательские финансы»), *Marketplace* (для нового предприятия), *VCommerce* («Интернет-предпринимательство»), *The Business Disc* («Как создать и как управлять малым бизнесом»), *Entrepreneur* («Моделирование бизнеса в розничной торговле»), *DEAL* («Игровое моделирование предпринимательства»);

- учебные дневники с целью описания опыта — своего или наблюдаемого, с анализом ситуации;
- технологию «учись, играя» — включает использование театральных методов, вдохновения участников и применения образов и технологий из мира искусства;

- эмпирические тесты — эксперименты, применение на практике новых навыков предпринимательства;

- выступление-практика в качестве приглашенного лектора, проведение интервью с предпринимателем, использование предпринимателя в качестве наставника.

Авторы модели вслед за Колбом предлагают выбрать стиль подачи знаний с учетом особенностей обучения в процессе предпринимательской деятельности. К ним относятся следующие характеристики:

- ограниченная информация;
- решение принимается на основе веры в свою правоту, а не на знания правильного ответа;
- поиск наиболее подходящего решения в условиях жесткого прессинга;
- обучение в процессе и посредством кропотливой работы;
- оценка на основе суждений при непосредственной обратной связи.

Эти характеристики отличаются от параметров обучения в бизнес-школе, поэтому из четырех стилей обучения более эффективным считается либо стиль «куратор» (основан на личном примере и экспертизе), либо стиль «делегирование» (куратор и эксперт).

Обучение предпринимательству интегрирует все современные модели. Так, знаменитый шаблон бизнес-модели, предложенный А. Остервальдером [Остервальдер, 2013], сразу стал широко используемым методом разработки и представления бизнес-моделей как в ведущих университетах и бизнес-школах по всему миру, так и в российской системе работы с предпринимателями. Различные современные практики, распространенные в настоящее время в разных странах для обучения предпринимательским навыкам, включают в свою структуру модель Остервальдера. Например, технология, которую разработал С. Донкс, преподаватель «динамичной модели обучения», называется *Pimento Maps*. Она представляет собой онлайн-инструмент для тестирования бизнес-

моделей на предпосевной стадии стартапа с обязательной разработкой канвы бизнес-модели.

Другой известный практик, распространяющий технологии обучения инновационному предпринимательству, Г. Д. Лаптев — руководитель Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства (*Innovation Studio*) МГУ использует такие технологии обучения, как метод «дизайн-мышления», создание учебной атмосферы — *lean*-среда, способ получения информации «перевернутый класс» (*Flipped Class*) [Лаптев, 2010].

Масштабное исследование лучших мировых практик обучения предпринимательству и возможностей их использования в России проводилось по инициативе Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП) в 2014 г., и его результаты были представлены на ежегодной конференции, проводимой РАОП [Паникарова, Иванова, Рубин, 2014].

Технологии обучения предпринимательству в ПНИПУ

Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ) является одним из старейших вузов Западного Урала, он внес значительный вклад в формирование кадрового потенциала промышленных предприятий ведущих отраслей производства региона, благодаря чему сформировалось сообщество вуза, бизнеса и власти, способное к проведению скоординированной политики развития региона, реализации крупномасштабных региональных проектов. ПНИПУ позиционирует себя в качестве предпринимательского университета, и есть все основания утверждать, что характер его деятельности в последние годы соответствует критериям предпринимательского университета.

С 2007 года в Пермском национальном исследовательском политехническом университете реализуется системный проект

Таблица 2. Образовательные программы по предпринимательству в ПНИПУ

Table 2. Educational Programs in Entrepreneurship at PNPRU

Название программы	Тип программы	Аудитория слушателей	Количество студентов в год
Основы предпринимательской деятельности	Дисциплина по выбору	2 курса бакалавриата	600–800
Основы инновационного предпринимательства	Дисциплина по выбору	1 курс магистратуры	30–60
Лидер бизнеса	Дополнительное образование	Выпускники, студенты 3–4 курсов	30–40

по развитию предпринимательских компетенций студентов. Развитие предпринимательской культуры и компетенций студентов в университете начинается через образовательную деятельность (табл. 2). Наибольший охват студентов обеспечивают предпринимательские дисциплины по выбору, интегрированные в учебные планы бакалавров и магистров всех специальностей. Это было сделано с переходом на новые образовательные стандарты третьего поколения в 2011 г. Кроме того, университет предлагает дополнительное образование в сфере предпринимательства по программе «Лидер бизнеса».

Дисциплину «Основы предпринимательской деятельности» (ОПД) ежегодно выбирают порядка 700 студентов более чем 50 направлений подготовки. Цель курса — познакомить студентов с сутью предпринимательства, дать им возможность примерить на себя эту роль, в процессе практической деятельности обнаружить в себе и развить предпринимательские компетенции. Данная цель определяет главный принцип построения курса — его практикоориентированность. Для реализации указанного принципа в процессе организации курса были задействованы все актуальные технологии обучения, которые можно реализовать при наличии больших групп студентов без потери качества обучения. Обычно группа студентов представляет собой поток из 50–80 человек, занимающихся с одним преподавателем в различных режимах — лекцион-

ном, интерактивном, режиме защиты этапов проекта.

В работе со студентами используется принцип «перевернутого класса» (*Flipped Class*), т. е. основное время аудиторных занятий — это разбор реализованных студентами проектов. Задачу преподавателя несколько. В первую очередь — это помощь студентам в развитии предпринимательских компетенций, показ возможностей применения предпринимательского мышления. Для этого в аудитории создается *lean*-среда, которая стимулирует даже мало заинтересованных на начальном этапе студентов включиться в разработку проектов.

Команда преподавателей, проводящих обучение, отбиралась для данного курса специально. Занятия проводят практики, обладающие предпринимательским опытом или опытом работы в реальном бизнесе. На протяжении курса они помогают студентам отобрать идеи, проводят *crash*-тесты проектов, консультируют в процессе бизнес-расчетов. При этом большая доля внимания уделяется организации внеклассных активностей. Кроме того, в команде существует высокая взаимозаменяемость, что позволяет не только обеспечивать непрерывность и высокую активность обучения, но и при необходимости делить курс на смысловые блоки-модули и передавать группы студентов от одного преподавателя к другому, не меняя структуры курса и не «сбивая фокус» у студентов, которые разрабатывают проект.

Технология «перевернутого класса» и *lean*-среды включает несколько видов активностей, которые студенты выполняют вне аудиторий. Это задания, формирующие такие компетенции, как умение выстраивать коммуникации и вести переговоры, поиск открытых возможностей для организации бизнеса, умение оценить ресурсы, умение работать в команде и распределять обязанности и задачи на первоначальном этапе бизнеса. Перечислим самые популярные и эффективные задания для активизации названных компетенций:

интервью с действующим предпринимателем — для наглядного представления ключевых предпринимательских компетенций и выделения полезного опыта на начальном этапе организации бизнеса у молодых предпринимателей;

«Предпринимательский эксперимент» — создание краткосрочного предпринимательского проекта (1–2 недели) при наличии фиксированного стартового капитала (300 руб.), для вживания в роль предпринимателя, распознавания рыночных возможностей, принятия на себя рисков¹;

«Стажировка» или «аудит бизнеса» — мониторинг одного дня в компании, работающей в сфере малого бизнеса, с целью проведения бенчмаркинга, поиска переносимых лучших практик;

проблемные интервью с потребителями — для понимания способов принятия решений потребителями, выделения их потребительских инсайтов.

Последнее задание базируется на идеях широко используемой в преподавании курса методологии *Customer development* — тестирования идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Этот термин ввел в 1990-х гг. амери-

канский серийный предприниматель Стив Бланк [Бланк, 2014], а дальнейшее развитие идеи *Customer development* получили благодаря Эрику Рису [Рис, 2014].

В рамках каждого задания студенты должны выполнить несколько обязательных пунктов, но в целом они самостоятельно решают, каким образом придут к требуемому результату. На очных практических занятиях происходит презентация и совместное с преподавателем и привлеченными экспертами обсуждение результатов проделанной работы.

Во вторую очередь задача преподавателя — научить студента оперировать моделями и расчетами. Структура курса учитывает логику прохождения всех этапов развития предпринимательского проекта: от раскрытия мотивации к занятию предпринимательской деятельностью и генерации бизнес-идеи до планирования и реализации бизнес-проекта. Первый этап курса заканчивается построением бизнес-модели по методике А. Остервальдера, второй — расчетом ключевых бизнес-показателей.

Для того чтобы не создавать у потенциальных предпринимателей иллюзии относительно развития любого бизнеса, в рамках данной задачи на занятиях используются другие технологии. Это обязательные *crash*-тесты идей, которые могут повторяться два раза — на этапе описания бизнес-концепции и на этапе защиты бизнес-модели. К проведению *crash*-тестов обязательно привлекаются эксперты-практики, имеющие опыт ведения собственного бизнеса. Работа над бизнес-моделью по формату А. Остервальдера частично охватывает сферы, являющиеся разделами бизнес-плана. Это подробное описание сегментов рынка, конкуренции и технологии работы с потребителем (проектированием и тестированием воронок продаж).

Затем в курсе следует модуль, посвященный бизнес-планированию, дающий возможность группам, разрабатывающим проект, выбрать сложность данных расчетов.

¹ Это задание создано авторами на основе адаптации успешных образовательных практик, используемых Тиной Силиг при чтении курса по предпринимательству и инновациям в Стэнфордском университете, которые изложены в книге: Силиг Т. Сделай себя сам. М.: МИФ, 2013.

Это может быть полноценный бизнес-план, включающий в себя оценку не только окупаемости, но и инвестиционных параметров, а может быть облегченная версия — когда проектная группа рассчитывает только базовые показатели бизнеса: его прибыльность и окупаемость.

Успешно обоснованные проекты могут быть рекомендованы для участия в конкурсах на получение грантов или льготного финансирования другими способами. Кроме того, лучшие проекты приглашаются в региональные и федеральные конкурсы, поддерживаемые ПНИПУ, такие как конкурс федеральной образовательной программы «Ты — предприниматель», конкурс «Большая разведка», имеющий статус регионального центра подготовки к федеральному стартап-акселератору *GenerationS* и др.

Для сопровождения дисциплины преподавателями кафедры менеджмента и маркетинга ПНИПУ создано учебное пособие, в котором представлены бизнес-модели для малого бизнеса, разработанные на основе обобщения опыта реальных пермских предпринимателей. Также сопровождение дисциплины обеспечивает студенческий бизнес-клуб «Предпринимательская среда», помогающий как в отборе и проверке актуальных и репрезентативных идей, так и в «прокачке» навыков путем коммуникаций с действующими предпринимателями — спикерами клуба. Бизнес-клуб организует мероприятия в формате, сочетающем образовательную и мотивационную составляющие. Принципиальное отличие данного подхода заключается в создании единой коммуникационной площадки для студентов, заинтересованных в бизнесе, стимулирующей их предпринимательские устремления. Члены клуба встречаются каждую неделю в разных форматах: встречи с экспертами, дискуссии, тренинги, разбор кейсов, а также просмотр и обсуждение фильмов, неизменно в неформальной обстановке. Среди гостей клуба предприниматели, бизнесмены, политики и экспер-

ты в различных областях. Клуб был создан в феврале 2011 г., за это время провел уже более 150 встреч. В каждой встрече в среднем принимает участие от 30 до 70 человек, а сообщество клуба составляет более 2300 человек.

Заключение

В настоящее время в университетах реализуются разные форматы образования, выбор которых зависит от целей и ресурсов вуза. Мировой опыт обучения предпринимательству показал, что использовать в достижении целей обучения традиционные форматы не только неэффективно, но и стратегически опасно, если университет ориентирован на получение высокого рейтинга среди работодателей и других вузов. Передовые технологии обучения не только интегрируют в процесс новейшие подходы, такие как геймификация, но и позволяют варьировать стили обучения в зависимости от конкретной студенческой аудитории. За 10 лет реализации проекта по предпринимательскому обучению в ПНИПУ протестировано несколько образовательных методик, формирующих предпринимательские навыки. Опыт показывает, что результативнее всего получать синергетический эффект от геймифицированных методов обучения вместе с развитием предпринимательской экосистемы.

Список литературы

1. Барнетт Р. Осмысление университета. Образование в современной культуре / Белорусский государственный университет. Центр проблем развития образования БГУ. Под ред. М. А. Гусаковского. Мн.: Прописи, 2001. — 128 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2014. — 616 с.
3. Вербах К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: МИФ, 2014. — 224 с.
4. Кларк Б. Создание предпринимательских университетов. Организационные направления трансформации. М.: ГУ ВШЭ, 2011. — 240 с.
5. Коваленко А. И. О ключевых задачах проектирования системы обучения предпринимательству: идеи и сюжеты III конференции РАОП // Современная конкуренция. 2015. №6 (54). С. 63–80.

6. Кузнецов Е. Презентация «Университеты 3.0 в НТИ». URL: [http://ff.tsu.ru/sites/default/files/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B%203.0%20\(1\).pdf](http://ff.tsu.ru/sites/default/files/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B%203.0%20(1).pdf).
7. Лаптев Г. Д., Ладионенко М. А., Полежаева Е. А., Храмова Е. Л., Шайтан Д. К. Компетентностный подход и роль дизайн-мышления в обучении инновационному предпринимательству. М.: ТЕИС, 2010.
8. Лекции программы «Динамичная модель обучения предпринимательству» (по ней обучались авторы). URL: <http://www.myshared.ru/slide/926121/>.
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013. — 288 с.
10. Паникарова С. В., Иванова А. В., Рубин Ю. Б., Матвиенко Д. Ю., Шишкин Д. Г., Полбицын С. Н. Лучшие практики обучения предпринимательству: возможности использования в России // Международная конференция «Формирование профессиональных предпринимательских компетенций молодежи в процессе обучения предпринимательству». Сб. тез. докл. М.: Университет «Синергия», 2014.
11. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2014. — 255 с.
12. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 5–8.
13. Хейзинга Й. Homo ludens. Человек играющий. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. — 352 с.
14. Etzkowitz, H. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American Academic Science. Minerva, 1983. P. 1–21.
15. Etzkowitz H. MIT and the Rise of Entrepreneurial Science. London: Routledge, 2002. P. 97–102.
16. Etzkowitz H., Viale R. Polyvalent Knowledge and the Entrepreneurial University: A Third Academic Revolution? // Critical Sociology. 2010. Vol. 36. No. 4, July. P. 595–609.
17. Kolb D. A., Boyatzis R. E. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions // Working Paper Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University. 1999. URL: <http://learningfromexperience.com/media/2010/08/experiential-learning-theory.pdf>.
18. Kolb A. Y., Kolb D. A. The Kolb Learning Style Inventory 4.0. Experience Based Learning Systems. Inc. 2013.
19. Kolb D. A. Experiential Learning. Prentice-Hall, 1984.
20. Kolb D. A., Kolb A. Y. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions // Working Paper 5/05, Department of Organizational Behavior, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 2006. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.117.7057&rep=rep1&type=pdf>.
21. Pimentel Juan R. Design of Net-learning Systems Based on Experiential Learning // JALN. 1999. Vol. 3. Issue 2. P. 64–90.
22. Tsentr problem razvitiya obrazovaniya BGU; Ed. by. M. A. Gusakovskiy. Minsk, Propilei, 2001. 128 p.
23. Blank S., Dorf B. *Startup: Nastol'naya kniga osnovatelya* [The Startup Owner's Manual]. Moscow, Alpina Publisher, 2014. 616 p.
24. Werbach K., Hunter D. *Vovlekai i vlastvui. Igrovoe myshlenie na sluzhbe biznesa* [For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business]. Moscow, MIF, 2014. 224 p.
25. Clark B. R. *Sozдание predprinimatel'skikh universitetov. Organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation]. Moscow, GU VShE, 2011. — 240 p.
26. Kovalenko A. I. The design challenges for Russian entrepreneurship education system. *Journal of Modern Competition*, 2015, №6 (54). P. 63–80 (in Russian).
27. Kuznetsov Ye. *Prezentatsiya «Universitety 3.0 v NTI»* [Presentation «Universities 3.0 in STI»]. Available at: [http://ff.tsu.ru/sites/default/files/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B%203.0%20\(1\).pdf](http://ff.tsu.ru/sites/default/files/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B%203.0%20(1).pdf).
28. Laptev G. D., Ladionenko M. A., Polezhaeva E. A., Khramkova E. L., Shaitan D. K. *Kompetentnostnyi podkhod i rol' dizain-myshleniya v obuchenii innovatsionnomu predprinimatel'stvu* [Competence approach and the role of design thinking in innovative entrepreneurship education]. Moscow, TEIS, 2010.
29. *Dinamichnaya model' obucheniya predprinimatel'stvu* [Dynamic model of entrepreneurship education]. Course of lectures. Available at: <http://www.myshared.ru/slide/926121/>.
30. Osterval'der A., Pin'e I. *Postroenie biznes-modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers]. Moscow, Alpina Publisher, 2013. 288 p.
31. Panikarova S. V., Ivanova A. V., Rubin Yu. B., Matvienko D. Yu., Shishkin D. G., Polbitsyn S. N. *Luchshie praktiki obucheniya predprinimatel'stvu: vozmozhnosti ispol'zovaniya v Rossii* [Best Practices in Entrepreneurship Education: Opportunities for Russia]. *Mezhdunarodnaya konferentsiya «Formirovaniye professional'nykh predprinimatel'skikh kompetentsii molodezhi v protsesse obucheniya predprinimatel'stvu»* [Proc. Int. Conf. «Formation of professional entrepreneurial competences of young people in the process of entrepreneurship education»]. Moscow, Sinergiya Publ., 2014.
32. Ris E. *Biznes s nulya: Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idei i vybora biznes-modeli* [Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses]. Moscow, Alpina Publisher, 2014. 255 p.
33. Rubin Y. Russian entrepreneurship as area of Russian education. *Journal of Modern Competition*. 2012. №6 (36). P. 5–8 (in Russian).
34. Kheizinga I. *Homo ludens. Chelovek igrayushchii* [Homo Ludens: Human Playing]. Moscow, EKSMO-Press, 2001. 352 p.
35. Etzkowitz, H. *Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American Academic Science*. Minerva, 1983. P. 1–21.
36. Etzkowitz H. *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London, Routledge, 2002. P. 97–102.

References

16. Etzkowitz H., Viale R. Polyvalent Knowledge and the Entrepreneurial University: A Third Academic Revolution? *Critical Sociology*, 2010, vol. 36, no. 4, July. P. 595–609.
17. Kolb David A., Boyatzis Richard E. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. *Working Paper Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University*, 1999. Available at: <http://learning-fromexperience.com/media/2010/08/experiential-learning-theory.pdf>.
18. Kolb A. Y., Kolb D. A. The Kolb Learning Style Inventory 4.0. Experience Based Learning Systems. Inc. 2013.
19. Kolb D. A. Experiential Learning. Prentice-Hall, 1984.
20. Kolb D. A., Kolb A. Y. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. *Working Paper 5/05*, Department of Organizational Behavior, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 2006. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.117.7057&rep=rep1&type=pdf>.
21. Pimentel Juan R. Design of Net-learning Systems Based on Experiential Learning. *JALN*, 1999, vol. 3, issue 2. P. 64–90.

O. Andreeva, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, oleandrperm@gmail.com

D. Shishkin, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, dgshishkin@yandex.ru

The development of entrepreneurial competencies in a technical university: experience and good practices

Modern Russian universities solve several problems in order to increase their competitiveness. One of them is the development of students' soft skills. This allows graduates to successfully integrate into the modern business and gain job achievements. One of the programs that forms soft skills is a course in Entrepreneurship. In Perm National Research Polytechnic University this course is available for students since 2012 (as a part of complex 'Students' entrepreneurial activity development project' launched at 2007). It's an elective course available for students of all majors within the University. About 700 students of 9 faculties choose this course annually. This course allows students to get acquainted with the principles of entrepreneurship, try to develop their own entrepreneurial project. The main principles of the course are the orientation to practice and the use of gamification of the learning process. Gamification does not mean the transformation of classes into a game, but the use of techniques of active involvement of participants in a dynamic and two-sided educational process. Entrepreneurship teaching process involves the use of «Flipped Class» principle. The main part of the class time is devoted to the analysis of students' projects. The teacher's role is to help students in developing their entrepreneurial competencies. Also students are taught to operate models and calculations. In this case the role of the teacher (or tutor) is to create a class with 'lean environment', which stimulates, even a little interested in the initial stage of students, to engage in the development of projects. Classes are conducted by practitioners who have their own entrepreneurial experience or experience in real business. This all becomes possible, thanks to the university entrepreneurial ecosystem, which includes entrepreneurial clubs, business-incubators, startups' competitions, information resources etc.

Keywords: teaching entrepreneurship to university students, development of entrepreneurial competencies, gamification, entrepreneurial university, lean environment, flipped class, students' entrepreneurship.

About authors:

O. Andreeva, *PhD in sociology, Associate professor*;

D. Shishkin, *PhD in economics, Associate professor*

For citation:

Andreeva O., Shishkin D. The development of entrepreneurial competencies in a technical university: experience and good practices. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 5–17 (in Russian).

Лаптев Г. Д., канд. физ.-мат. наук, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова,
glaptev@econ.msu.ru

Шайтан Д. К., экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, dshaytan@gmail.com

Обучение инновационному предпринимательству: выработка гармоничного набора компетентностей в менеджменте, дизайне и инженерии

Успешное обучение инновационному предпринимательству непосредственно связано с выработкой/развитием критически важных и очень трудно развиваемых мыслительных и личностных компетентностей (инновативность, решительность в ситуации неопределенности и т. д.). Умение управлять процессом создания нового продукта, в частности, эффективно преодолевать его начальную (*fuzzy-front end*) полную неопределенности стадию, также является критически важной компетентностью инновационного предпринимателя. Статья посвящена оценке и описанию способности выпускников программ MBA и магистерских программ по предпринимательству управлять созданием инновационных продуктов и стартапов с использованием подходов/концепций «бережливый стартап» (*lean startup*) и «развитие потребителей» (*customer development*). По результатам эмпирических исследований в Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства (*innovationStudio*) с участием глобальных инновационных компаний и партнеров международного проекта «OIPEC» создаются и апробируются образовательные методики и междисциплинарный образовательный контент для формирования у начинающих инновационных предпринимателей компетентностей с акцентом на эффективное создание инновационного продукта и бизнес-модели.

Ключевые слова: создание инновационного продукта, обучение инновационному предпринимательству, компетенции инновационного предпринимателя.

Введение

За последнее десятилетие интерес к предпринимательству как к карьерному пути растет, и число курсов/программ по предпринимательству увеличивается во всем мире [Katz, 2008]. Быстрое развитие новых технологий, растущая неопределенность внешней и внутренней среды бизнеса влияют на подходы к обучению предпринимательству. Преподаватели предпринимательства пересматривают используемые ими ранее методы обучения, например, отказываются от обучения студентов написанию классических бизнес-планов. Взамен они экспериментируют с новыми способами обучения в достижении предпри-

нимательского успеха [Huebscher, Lendner, 2010; Neck, Greene, 2011]. Эта новая «предпринимательская педагогика» основана на выработке практического опыта через непосредственное общение с потенциальными клиентами/пользователями/покупателями и даже совместное создание с ними новых продуктов/сервисов, а также регулярное представление и обсуждение на занятиях полученных инсайтов и опыта в практической работе с будущими покупателями/клиентами [Ries, 2011; Blank, 2013].

Одной из насущных задач современного предпринимательского образования является формирование у начинающих инновационных предпринимателей компетентностей, связанных с управлением процессом

создания нового продукта. Успешный запуск инновационных продуктов жизненно важен для предпринимательской компании, ориентированной на продукт. Однако радикальная инновация (*breakthrough*) имеет разрушительный характер. Она может помочь дифференцировать бизнес и создать ему конкурентное преимущество, но может и убить стартап. Несмотря на инвестиции в разработку новых продуктов, показатели успеха обычно ниже 25% [Evanschitzky, Eisend, Calantone, 2012]. Слишком велика роль продуктолога в успехе нового продукта и инновационного стартапа. Будет ли успех или неудача, зависит от того, какие управленческие практики (методы и инструменты) он использует в самом начале процесса создания инновационного продукта (СИП), поскольку начальная стадия *fuzzy-front end of innovation* (FFEol) процесса СИП полна неопределенностей, плохо формализована и требует гибкого подхода в управлении — предпринимательского менеджмента. Динамика последних лет такова, что в инновационном стартапе роль продуктолога становится все более значимой, усложняется, от него требуется все более высокая квалификация из-за растущего значения данных при принятии решений, повышения ориентации на пользователей/покупателей и возрастающей роли дизайна в процессе создания инновационного продукта.

В настоящей статье мы фокусируем внимание читателей на проблеме подготовки инновационных предпринимателей в области управления процессом СИП, которая была выявлена в ходе проведенных авторами исследований. В случае инновационных стартапов создание успешного продукта непосредственно связано с успешным запуском нового бизнеса. В обоих процессах необходимо проходить начальную полную неопределенности и рисков стадию FFEol. Обладание необходимыми компетентностями может оказаться определяющим в достижении и удержании успеха инновационным предпринимателем [Morris, 2013; Лаптев,

2015]. Авторы также делятся опытом создания междисциплинарных (менеджмент, инженерия и дизайн) образовательных инициатив, направленных на формирование критически важных компетентностей инновационного предпринимателя.

Менеджмент, дизайн и инженерия в инновационном предпринимательстве

Современное определение предпринимательской деятельности (инновационного предпринимательства) неразрывно связано с понятиями «ценность» (*value*) и «благоприятная возможность» (*opportunity*) в контексте недостаточности ресурсов, необходимых для достижения целей или за пределами ресурсов, которые находятся под управлением предпринимателя. Например, согласно Джеффри Тимонсу (*Jeffrey Timmons*): «Предприниматель создает ценность практически из ничего... Предпринимательство включает в себя определение, создание и донесение ценности и конкурентного преимущества для отдельных лиц, групп, организаций и общества» [Timmons, Spinelli, 2008]. Согласно классическому определению гарвардского профессора Ховарда Стивенсона (*Howard Stevenson*), предпринимательство — это «поиск возможностей вне зависимости от ресурсов, которыми предприниматель обладает в данный момент» [Stevenson, Roberts, Bhide, Sahlman, 1999]. Умение распознавать возможности в окружающем пространстве является ключевой компетентностью инновационного предпринимателя. Серийные предприниматели обладают навыками, которые позволяют им трансформировать хаос и неопределенность в возможности [McGrath, MacMillan, 2000].

Таким образом, ядром предпринимательства представляется выявление и использование возможностей для создания ценности [Shane, Venkataraman, 2000]. Начиная предприниматели должны быть об-

учены этому, т. е. образовательная сфера должна помочь выработать соответствующие компетентности. Существует важная особенность в обучении предпринимателей, которую необходимо принять во внимание. На практике серийные предприниматели обычно обучаются и принимают решения на основе своего прошлого опыта, нежели на основе недавно полученной информации [Parker, 2006]. Но как быть начинающим предпринимателям, которым не хватает опыта? Значит, процесс обучения начинающих предпринимателей отличается, поскольку у них нет первоначального предпринимательского опыта, на котором можно строить новые знания. Поэтому велика роль эксперимента в обучении предпринимательству [Mueller, 2012]. Дело в том, что инновационные предприниматели очень часто вторгаются в абсолютно новые для себя сферы, в которых у них ни опыта, ни влияния. Такой стиль деятельности роднит их с дизайнерами. Кто знаком с практикой работы дизайнерских компаний, тот, наверняка, подтвердит это. Промышленные дизайнеры обычно создают новые продукты для всех типов клиентов, которые к ним приходят и готовы сделать заказ. Выполняя заказ, опытные дизайнеры не ограничиваются локальным поиском. Они проводят дизайн-исследования, выявляют и сотрудничают с потенциальными пользователями будущего продукта, ищут примеры решения проблемы, с которой обратился заказчик, в других отраслях и видах деятельности. И все это они делают с использованием дизайнерских методов и инструментов, которые облегчают создание инновационных продуктовых предложений для отрасли заказчика [Martin, Mitchell, 1998; Hippel, 1994].

В контексте инноваций дизайн является инструментом создания ценности для пользователей, компаний и общества [Ouden, 2012]. Дизайн приобрел междисциплинарный статус — в архитектуре, машиностроении, бизнесе и может эффективно использоваться в предпринимательстве. В раз-

личных образовательных сферах можно найти доказательства того, что дизайнерский подход имеет ряд общих характеристик, например: определение проблемы, исследования/дизайн-исследования, прототипирование, обратная связь, итерационность, доказательство концепции [Goldsby, Kuratko, Nelson, 2014]. В профессиональной деятельности инновационных предпринимателей и дизайнеров также есть сходства [Sarasvathy, Dew, Read, 2008]. И те, и другие создают артефакты, воплощаемые в новых продуктах/услугах, новых бизнесах и на рынках. Для тех и других мультидисциплинарный командный подход является центральным элементом. У тех и других есть большая потребность в эмпатии, чтобы оценить целесообразность новых идей и понять проблемы (перспективы), которые есть у клиентов [Dunne, Martin, 2006]. Принципы и практики дизайна могут использоваться предпринимателем для создания инновационного продукта и компании [Fraser, 2012]. Дело в том, что в инновационном предпринимательстве оба процесса (создания продукта и бизнеса) проходят стадию FFEol, а потому обладание и управленческими, и дизайнерскими компетентности имеет принципиальное значение.

Работая над созданием концептов инновационных продуктов с инновационными предпринимателями, дизайнерами и индустриальными партнерами, мы развиваем инструментарий предпринимательского менеджмента, обучаем начинающих предпринимателей, используя методологию развития потребителя и продукта (*customer/product development*) в связке с созданием доходной бизнес-модели [Бланк, Дорф, 2013]. Принимая концепцию С. Бланка «стартап — это лаборатория», главной задачей программ по инновационному предпринимательству становится научение, как управлять проведением дизайн-исследований, создавать и тестировать минимально работоспособный продукт (МРП) и бизнес-модель. В этом смысле как управлять про-

цессом «открытия/обнаружения» потребителя, продукта и бизнеса, становится первичной компетентностью, а как управлять развитием бизнеса — вторичной или поддерживающей.

Авторская практика обучения начинающих инновационных предпринимателей показала, что для успешного прототипирования и создания МРП предприниматели должны обладать также базовым набором знаний и умений в инженерно-технологической сфере. В настоящее время мы отработываем такой набор компетентностей в рамках проводимых образовательных инициатив, и в этой работе инженерные компетентности для предпринимателей не будут представлены в деталях.

Согласно С. Бланку (*Steve Blank*), на пути от стартапа до создания большой компании есть четыре этапа [Blank, 2013; Бланк, Дорф, 2013]. Первые два этапа («выявление потребителей» и «верификация потребителей») связаны с развитием потребителей и относятся к запуску бизнеса, а два других («расширение клиентской базы» и «выстраивание компании») — к росту компании, то есть к «мастерству исполнения» в развитии бизнеса. На последних двух этапах развития компании статус инновационного предпринимателя может существенно измениться. Он может совмещать роль совладельца бизнеса и одновременно быть «нанятым» сотрудником компании. Эффективное управление на этих этапах обычно осуществляют выпускники МВА-программ и корпоративные менеджеры. Однако определение, какими активностями необходимо управлять и какие задачи необходимо решить предпринимателю на первых двух стадиях, может помочь выявить профессиональные компетентности, которые должны быть выработаны в рамках программ обучения предпринимательству.

На первом этапе (выявление потребителей) ключевые профессиональные задачи инновационного предпринимателя формулируются следующим образом:

- сформулировать гипотезы о потребителе и его проблемах, продукте, типе рынка и конкуренции, ценообразовании и дистрибуции, создании спроса;

- проверить гипотезы путем представления («презентации») проблемы потребителю, выявления понимания ее потребителем и в результате сформулировать ценностное предложение (*value proposition*);

- создать и протестировать гипотезу о продукте через представление потребителю прототипа продукта и его функциональное и пользовательское тестирование в реальных (полевых) условиях.

Часть представленных задач, связанных с проверкой (тестированием) гипотез, напрямую относится к сфере дизайна и инженерии, а часть — к управленческой сфере. Необходимые компетентности в создании прототипа продукта можно разделить на две группы. Одну группу отнесем к функционально-ориентированному дизайну, где очень важную роль играет инженерное образование. А другую группу свяжем с дизайном, ориентированным на пользователя, где образование в области дизайна дает преимущество. Обе группы играют ключевую роль в достижении инновационными предпринимателями уровня рабочих прототипов продукта, что дает основания для тестирования (функционального и пользовательского) в полевых условиях. Задачи по формулированию гипотез о типе рынка, ценообразовании, дистрибуции и создании спроса были отнесены к прерогативе бизнес-образования.

Подробно анализируя задачи на этапе выявления потребителей, авторы обнаружили сильную зависимость инновационной предпринимательской деятельности от уровня компетентностей, развиваемых в инженерных школах и школах дизайна. Как правило, инженеры хорошо обучены тому, как использовать технологии и модели, основанные на физических, механических, электрических и химических свойствах материалов и систем, чтобы создать

надежное инженерное решение. Инженеры процветают в области четко определенных и «оцифрованных» проблем. Дизайнеры активно работают с качественными данными и «неоцифрованной» информацией для определения проблем и их решений. Как правило, выпускники дизайн-школ обладают компетентностями в изучении и анализе опыта пользования продуктом или опыта пользователя [Schifferstein, Hekkert, 2008]. Дизайнеров учат «провоцировать» пользователя на определенный опыт [Desmet, Hekkert, 2007]. Дизайнеры погружены в методы и концепции, описывающие характеристики продукта, воспринимаемые с помощью органов чувств человека, например, такие, как гладкий-грубый, теплый-холодный, тяжелый-легкий, удобный-неудобный и т. д.

Мы ищем решение в достаточно противоречивой ситуации. С одной стороны, оппоненты возражают: почему инновационный предприниматель должен владеть знаниями и умениями в дизайне и инженерии, рассуждая о том, что мультидисциплинарная команда под профессиональным руководством является основным фактором успеха стартапа. На первый взгляд все просто: привлекай финансирование и формируй звездную команду. Однако в условиях отсутствия «золотого дождя» на старте, концепция «бережливого запуска» наиболее адекватна ситуации и реалистична [Ries, 2011]. Да и не так часто инженеры и дизайнеры готовы уйти в стартап, чтобы решать плохо сформулированные задачи в условиях неопределенности. С другой стороны, задача углубленного обучения предпринимателей во всех трех областях (менеджменте, дизайне и инженерии) нереалистична в виду многочисленных ограничений. Поэтому важно найти эффективный баланс критически важных знаний и помочь инновационному предпринимателю выработать необходимые умения из этих трех областей для успешного создания продукта и бизнес-модели.

Прежде чем перейдем к обсуждению образовательных активностей, в которых

вырабатываем междисциплинарные компетентности у начинающих инновационных предпринимателей, необходимо понять текущую ситуацию с «продуктовой» подготовкой инновационных предпринимателей. Поэтому авторы оценили, что знают выпускники программ MBA и магистерских программ по предпринимательству об управлении процессом СИП и стартапа на начальной полной неопределенности стадии FFEoI с использованием подходов/концепций «бережливый стартап» и «развитие потребителей».

Выпускники программ MBA и магистерских программ по предпринимательству об управлении процессом СИП и стартапов на начальной полной неопределенности стадии FFEoI

Отмечая важность знаний/умений в сфере дизайна и инженерии для инновационных предпринимателей, авторы провели исследования, результатами которого стала оценка готовности выпускников программ MBA и магистерских программ по предпринимательству решать задачи на начальной полной неопределенности стадии FFEoI с использованием подходов «бережливый стартап» и «развитие потребителей».

В исследовании приняли участие 197 выпускников последних двух лет из четырех магистерских программ по предпринимательству и четырех программ MBA. Критерии отбора участников опроса и выборочного интервьюирования были следующими:

- отсутствие ранее полученной степени в области дизайна и инженерии;
- отсутствие опыта работы в качестве дизайнера или инженера.

Вопросник, предлагавшийся участникам исследований, включал по десять вопросов для каждой из анализируемых областей (менеджмент, дизайн, инженерия) деятельности. На каждый вопрос предполагалось четыре варианта ответов, один из которых был

правильным. Например, по свойствам материалов вопросы выявляли, знают и не путают ли выпускники программ понятия жесткость или твердость, грубый и неровный, однородный и ровный, нерегулярный, неравномерный и нелинейный, кинематика и динамика. Ответы были даны в формулировках, связывающих понятие (термин, характеристику) с функциональными возможностями предметов/объектов. Такая формулировка ответов позволила проверить понимание выпускниками понятий в отношении разработки новых продуктов/бизнес-моделей и их свойств, а не просто выявила знание определений. Таким образом, было оценено, насколько хорошо выпускники программ понимают базовые понятия/термины, используемые инженерами и дизайнерами для определения проблем, моделирования и анализа решений, а также насколько хорошо они понимают базовые понятия/термины, связанные с управлением продуктовыми проектами и бизнес-моделями. Результа-

ты исследования представлены на рис. 1–6 в виде диаграмм, на которых указаны проценты респондентов от общего количества в каждой группе (программ MBA и предпринимательства), набравших определенное количество баллов в тестировании.

Результаты опроса выпускников программ MBA и магистерских программ по предпринимательству продемонстрировали слабое (большая часть выпускников набрала менее 60 баллов) владение понятийным/терминологическим аппаратом, относящимся к сферам дизайна и инженерии. Только менее 10% выпускников магистерских программ по предпринимательству (см. рис. 1 и 2) и менее 5% выпускников программ MBA (см. рис. 3 и 4) имеют предпосылки для эффективной реализации задач управления процессом СИП. Немногом менее четверти выпускников магистерских программ по предпринимательству (см. рис. 5) и 10% выпускников программ MBA (см. рис. 6) имеют хорошие знания

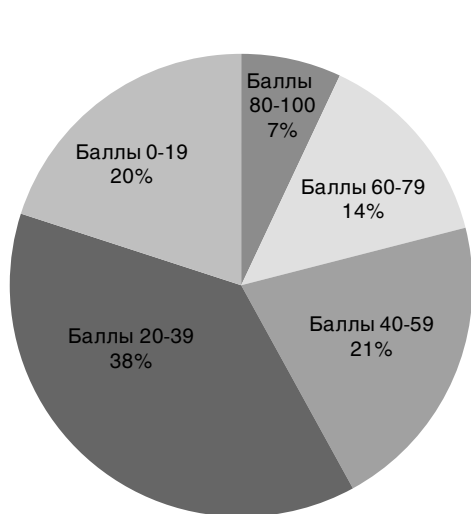


Рис. 1. Ответы выпускников магистерских программ по предпринимательству — понимание инженерных понятий/терминов, связанных с СИП

Fig. 1. Answers of graduates of master's programs in entrepreneurship — understanding of engineering concepts related to IPD

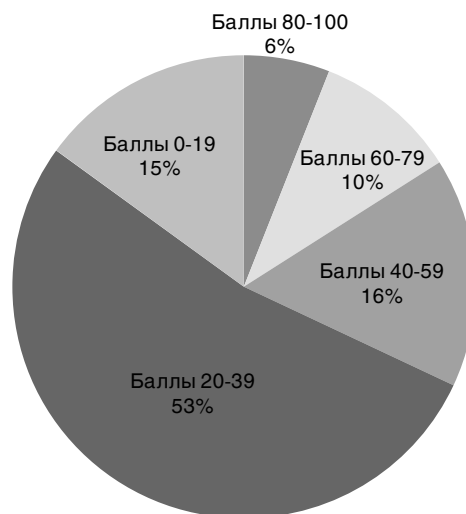


Рис. 2. Ответы выпускников магистерских программ по предпринимательству — понимание понятий/терминов дизайна, связанных с СИП

Fig. 2. Answers of graduates of master's programs in entrepreneurship — understanding of design concepts related to IPD

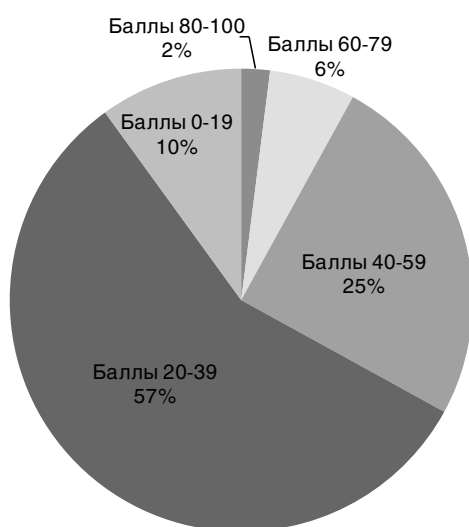


Рис. 3. Ответы выпускников программ MBA — понимание инженерных понятий/терминов, связанных с СИП

Fig. 3. Answers of graduates of MBA programs — understanding of engineering concepts related to IPD

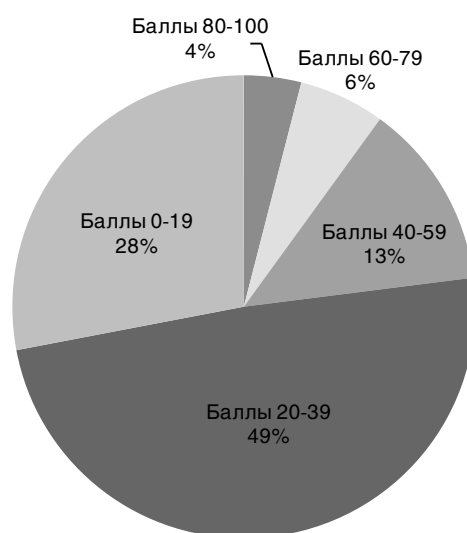


Рис. 4. Ответы выпускников программ MBA — понимание понятий/терминов дизайна, связанных с СИП

Fig. 4. Answers of graduates of MBA programs — understanding of design concepts related to IPD

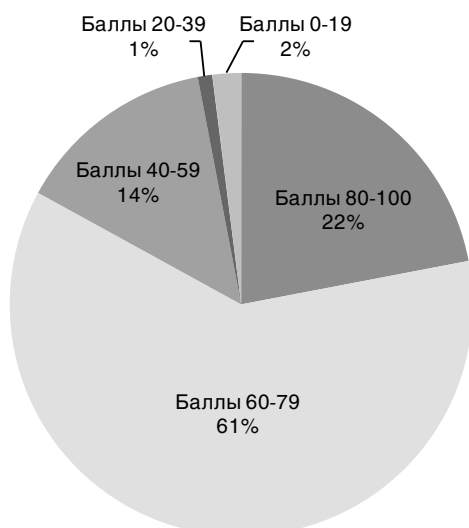


Рис. 5. Ответы выпускников магистерских программ по предпринимательству — понимание управленческих понятий/терминов, связанных с созданием бизнес-модели

Fig. 5. Answers of graduates of master's programs in entrepreneurship — understanding of business modeling concepts

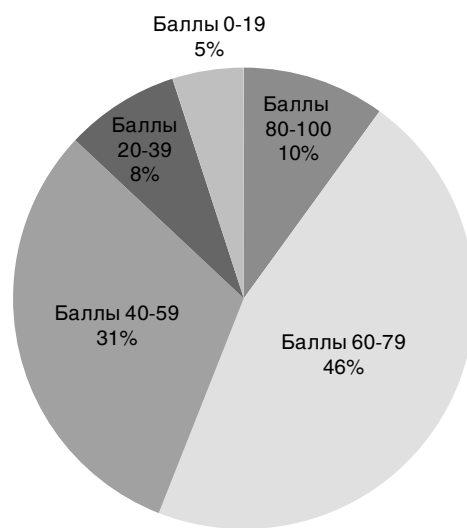


Рис. 6. Ответы выпускников программ MBA — понимание управленческих понятий/терминов, связанных с созданием бизнес-модели

Fig. 6. Answers of graduates of MBA program — understanding of business modeling concepts

для создания масштабируемой бизнес-модели стартапа. Заметим, что выпускники магистерских программ по предпринимательству показали несколько лучший результат. Предполагаем, что наличие курсов по креативным техникам и созданию бизнес-моделей в программах по предпринимательству позволило их выпускникам показать лучший результат. Надеемся, что в профессиональной деятельности (инновационного предпринимательства) они также будут более успешными.

Авторы планируют продолжить исследования в этом направлении для получения более детальной информации об уровне развития конкретных компетентностей инновационных предпринимателей после прохождения специализированных акселерационных программ.

Заключение

В современном мире, наполненном неопределенностью, развитие серийного технологического/инновационного предпринимательства становится ключевой темой при обсуждении экономического роста и развития. Успешный запуск инновационного бизнеса непосредственно связан с созданием востребованного продукта и, соответственно, успешным прохождением полной неопределенности и рисков стадии FFEoI. В работе показано, что профессиональная деятельность инновационного предпринимателя, создающего прорывной продукт с использованием подходов/концепций «бережливый стартап» и «развитие потребителей», требует развития специальных компетентностей не только в сфере управления, но также в сферах дизайна и инженерии. Результаты проведенных исследований выявляют необходимость создания и включения в учебные программы по предпринимательству курсов с соответствующим учебным материалом и образовательными методиками для выработки компетентностей в этих сферах.

В последние годы авторы активно практикуют в этом направлении и апробируют создаваемые учебные материалы и образовательные методики, в том числе на магистерской программе. В учебной программе появились и развиваются, например, следующие курсы:

- *креативные техники для создания инновационных продуктов и бизнесов*, где магистры овладевают инструментарием дизайн-мышления (*design thinking*), вырабатывают умения в дизайн-исследованиях (*design research*), изучают и используют ТРИЗ (*теорию решения изобретательских задач*) для создания концептов новых продуктов и бизнесов;

- в рамках курса «Создание и маркетинг инновационных продуктов» магистры менеджмента выполняют групповые проекты, предусматривающие проектирование МРП с помощью профессионального программного обеспечения, прототипирование с использованием 3D-принтеров и станков с ЧПУ, а также маркетингование созданных ими МРП. Современная техника прототипирования находится в шаговой доступности для магистров программы и поддерживается профессиональным инженером. Пользовательское тестирование МРП является обязательным элементом курса. Магистры знакомятся с техниками *user-center of design* и *participatory design* и вырабатывают соответствующие умения в проектной работе с использованием подходов «бережливый стартап» и «развитие потребителей». «Технологическое прогнозирование», где магистры менеджмента знакомятся с инструментами техпрогнозирования и используют их в процессе СИП;

- курс «Аддитивное производство и прототипирование» позволяет магистрам познакомиться с современными цифровыми технологиями прототипирования и создания новых продуктов.

Участие в образовательном процессе профессиональных промышленных дизайнеров и системных инженеров позволяет

эффективно вырабатывать необходимые компетентности. Для оценки эффективности созданного образовательного контента и используемых методик преподавания, с точки зрения развития компетентностей инновационного менеджера, авторами организуются Центры оценки (*Assessment center*).

Список литературы

- Blank S. *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch, 2013.
- Desmet P., Hekkert P. Framework of product experience // *International Journal of Design*. 2007. Vol. 1 (1). pp. 57–66.
- Dunne D., Martin R. Design thinking and how it will change management education: an interview and discussion // *Academy of Management Learning and Education*. 2006. Vol. 5 (4). pp. 512–523.
- Evanschitzky H., Eisend M., Calantone R. J., Jiang Y. Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis // *Journal of Product Innovation Management*. 2012. Vol. 29. P. 21–37.
- Fraser H. *Design Works: How to Tackle Your Toughest Innovation Challenges through Business Design*. Rotman-UTP Publishing, 2012.
- Goldsby M., Kuratko D., Nelson Th. Design-centered entrepreneurship: a process for designing opportunities. *Annals of Entrepreneurship Education and pedagogy-2014*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2014.
- Hippel E. von. «Sticky Information» and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation // *Management Science*. 1994. Vol. 40 (4). P. 429–439.
- Huebscher J., Lendner C. Effects of Entrepreneurship Simulation Game Seminars on Entrepreneurs' and Students' Learning // *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2010. Vol. 23 (4). P. 543–554.
- Katz J. Fully mature but not fully legitimate: a different perspective on the state of entrepreneurship education // *Journal of Small Business Management & Marketing*. 2008. Vol. 46 (4). P. 550–566.
- Martin X., Mitchell W. The influence of local search and performance heuristics on new design introduction in a new product market // *Research Policy*. 1998. Vol. 26 (7,8). P. 753–771.
- McGrath R., MacMillan I. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press, 2000.
- Morris M. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights // *Journal of Small Business and Management*. 2013. Vol. 51 (3).
- Mueller S. *The mature learner: understanding entrepreneurial learning processes of university students from a social constructivist perspective*. Aberdeen: Robert Gordon University, 2012.
- Neck H., Greene P. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers // *Journal of Small Business Management*. 2011. Vol. 49 (1). P. 55–70.
- Ouden P. H. den. *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. London: Springer, 2012.
- Parker S. Learning about the unknown: how fast do entrepreneurs adjust their beliefs? // *Journal of Business Venturing*. 2006. Vol. 21 (1). P. 1–26.
- Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.
- Sarasvathy S., Dew N., Read S., Wiltbank R. Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise // *Organization Science*. 2008. Vol. 29 (3). P. 331–350.
- Schifferstein H., Hekkert P. *Product Experience*. Elsevier Science & Technology Books, 2008.
- Shane S., Venkataraman S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research // *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25 (1). P. 217–227.
- Stevenson H., Roberts M., Bhide A., Sahlman W. *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business Review Press, 1999.
- Timmons J., Spinelli S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (8th ed). McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Бланк С., Дорф Б. *Стартап. Настольная книга основателя: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013.*
- Лантев Г. Д. *Предпринимательское управление: формулируем и развиваем компетентности // Проблемы теории и практики управления*. 2015. №9. С. 1–7.

References

- Blank S. *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch, 2013.
- Desmet P., Hekkert P. Framework of product experience. *International Journal of Design*, 2007, vol. 1 (1), pp. 57–66.
- Dunne D., Martin R. Design thinking and how it will change management education: an interview and discussion. *Academy of Management Learning and Education*, 2006, vol. 5 (4), pp. 512–523.
- Evanschitzky H., Eisend M., Calantone R. J., Jiang Y. Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, vol. 29, pp. 21–37.
- Fraser H. *Design Works: How to Tackle Your Toughest Innovation Challenges through Business Design*. Rotman-UTP Publishing, 2012.
- Goldsby M., Kuratko D., Nelson Th. *Design-centered entrepreneurship: a process for designing opportunities. Annals of Entrepreneurship Education and pedagogy-2014*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2014.
- Hippel E. von. «Sticky Information» and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 1994, vol. 40 (4), pp. 429–439.
- Huebscher J., Lendner C. Effects of Entrepreneurship Simulation Game Seminars on Entrepreneurs' and Students' Learning. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2010, vol. 23 (4), pp. 543–554.
- Katz J. Fully mature but not fully legitimate: a different perspective on the state of entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management & Marketing*, 2008, vol. 46 (4), pp. 550–566.
- Martin X., Mitchell W. The influence of local search and performance heuristics on new design introduction in a new product market. *Research Policy*, 1998, vol. 26 (7, 8), pp. 753–771.

11. McGrath R., MacMillan I. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press, 2000.
12. Morris M. A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business and Management*, 2013, vol. 51 (3).
13. Mueller S. *The mature learner: understanding entrepreneurial learning processes of university students from a social constructivist perspective*. Aberdeen: Robert Gordon University, 2012.
14. Neck H., Greene P. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 2011, vol. 49 (1), pp. 55–70.
15. Ouden P. H. den. *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. London, Springer, 2012.
16. Parker S. Learning about the unknown: how fast do entrepreneurs adjust their beliefs? *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21 (1), pp. 1–26.
17. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York, Crown Business, 2011.
18. Sarasvathy S., Dew N., Read S., Wiltbank R. Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organization Science*, 2008, vol. 29 (3), pp. 331–350.
19. Schifferstein H., Hekkert P. *Product Experience*. Elsevier Science & Technology Books, 2008.
20. Shane S., Venkataraman S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25 (1), pp. 217–227.
21. Stevenson H., Roberts M., Bhidé A., Sahlman W. *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business Review Press, 1999.
22. Timmons J., Spinelli S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 8th ed. McGraw-Hill/Irwin, 2008.
23. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Hardcover, 2012. (Russ. ed.: *Startup. Nastol'naja kniga osnovatelja*. Moscow, Al'pina Publisher, 2013.)
24. Laptev G. D. *Predprinimatel'skoe upravlenie: formuliruem i razvivaem kompetentnosti* [Entrepreneurial management: formulating and developing competences]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* — Journal Theoretical and Practical Aspects of Management, 2015, no. 9, pp. 1–7.

G. Laptev, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, glaptev@econ.msu.ru

D. Shaytan, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, dshaytan@gmail.com

Teaching of innovation entrepreneurship: the development of a harmonious set of competencies in management, design and engineering

Successful teaching of entrepreneurship depends on how well an education program develops critical and very difficult to develop mental capabilities and personal competencies (in particular, creativity, and decisiveness at situations of uncertainty). The most critical are set of skills that enable to manage the process of a new product development at initial («fuzzy-front end») stage, the stage of high uncertainty about customer profiles, the product design concept, its features and and engineering design. The paper is devoted to assessing and discussing the ability of graduates of MBA programs and master's programs on entrepreneurship without engineering or design background to manage the creation of innovative products and start-ups by using lean startup and «customer development» approaches. Based on the results of empirical research carried out at the Laboratory of Innovative Business and Entrepreneurship (innovationStudio) and with the participation of global innovative companies and partners of the OIPEC international project, we create and test educational methods and interdisciplinary educational content to develop critical entrepreneurial competencies for innovative products development.

Keywords: innovation product development, entrepreneurial education, competences of an entrepreneur.

About authors:

G. Laptev, *PhD in Physics & Mathematics*; D. Shaytan

For citation:

Laptev G., Shaytan D. Teaching of innovation entrepreneurship: the development of a harmonious set of competencies in management, design and engineering. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 18–27 (in Russian, abstr. in English).

Ильин А. Б., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», г. Москва, AI-1988@yandex.ru

Формирование компетенций в отрасли российского автоспорта как фактор развития социального предпринимательства

В статье анализируется современное состояние российского автомобильного спорта через призму компетентностного подхода к спортивной индустрии. Представлены результаты авторских социологических опросов, которые, с одной стороны, показывают заинтересованность молодежи в появлении образовательных школ по подготовке квалифицированных спортсменов, с другой — отражают низкую информированность населения об автомобильных соревнованиях и, как следствие, отсутствие знаний о данной отрасли. Однако, по мнению автора, развитие картинг-центров в России на основе государственно-частного партнерства, введение специализированных курсов в образовательный процесс общего, среднего и высшего образования могли бы способствовать достижению социального эффекта от популяризации автоспорта в России и затем повышению результатов спортсменов на международной арене. С точки зрения теории предпринимательства подобного рода действия могут оказать огромную поддержку развитию социального предпринимательства.

Ключевые слова: предпринимательство, автоспорт, «Формула-1», автомобильная промышленность, социальное предпринимательство, предпринимательские компетенции, спортивный менеджмент.

Введение

Одной из составляющих спортивного бизнеса как части индустрии развлечений становится расширение проводимых в России соревнований по автомобильным гонкам. Точкой бифуркации можно считать 2014 г., когда в Сочи состоялся первый в истории страны этап «Формулы-1». С точки зрения теории предпринимательства «Формула-1» для территории — это, в первую очередь, не сама гонка, а целый комплекс сопутствующих услуг для населения: туризм, ресторанный бизнес, транспорт, сувенирная продукция. С социальной точки зрения международный автоспортивный чемпионат — это бизнес-идея для социального проектирования, а конкретно, услуг в сфере массового обучения основам автоспортивного менеджмента и, что не менее

важно, создания доступных для населения картинг-центров.

Проблемным фактором можно считать тот факт, что автоспорт в России по-прежнему остается малопривлекательным для различных категорий населения. Он «не понятен» как рядовому болельщику, так и инвестору. Как и в случае с предпринимательством во времена социалистического строительства, взаимоотношения между «Формулой-1» и Россией не складывались. В советский период «королевские гонки» считались антисоветским спортом, «железный занавес» отечественным спортсменам был закрыт для знакомства с западной автогоночной культурой и европейскими автодромами. Не было также и литературы о «Формуле-1», телевизионных трансляций. «Формула-1» подобно предпринимательству, менеджменту и маркетингу стала популя-

ризироваться в России только после распада СССР. Однако «от слов к делу» удалось перейти только в 2010 году — с тех пор, как Виталий Петров стал первым российским гонщиком «Формулы-1», дебютировав за команду «Рено». Затем появилась российская команда «Маруся». Благодаря молодежной программе «Ред Булл» с 2014 г. в «Формуле-1» участвует Даниил Квят, и именно в 2014 г. в календарь чемпионата вошло первое Гран-при России на «Сочи Автодроме» — первом в РФ автогоночном комплексе, разработанном специально для проведения «Формулы-1».

С точки зрения информационного освещения и популяризации уровень внимания жителей России к «королевским гонкам» находится на очень низкой ступени. Периодически, но с разной частотой, их трансляции по ТВ наблюдают чуть более 1,5 млн человек, а это приблизительно 1% населения страны. При этом аудитория отдельных этапов, как правило, не достигает отметки и в 1 млн российских телезрителей. Такое положение не может не сказываться отрицательно на сопутствующих бизнес-процессах. В частности, эти соревнования не являются привлекательными для российских спонсоров, чьи интересы доминируют на внутреннем рынке.

Еще 10 лет назад отечественная аудитория трансляций «Формулы-1» составляла немногим меньше, чем сейчас у Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) — около 7 млн человек. При этом трансляции отдельных этапов смотрели по 4 млн, а некоторые гонки собирали у телеэкранов до 6 млн россиян. Но ситуация стала меняться в худшую сторону. Например, даже историческую для страны гонку в Австралии в 2011 г., которая впервые принесла пилоту из России Виталию Петрову подиум, посмотрели лишь 1,1 млн российских граждан.

В начале нулевых «Формулу-1» показывал один из федеральных телеканалов страны РТР (ныне «Россия 1»). В те годы максимальное значение отечественной ТВ-аудитории одной трансляции, как уже отмечалось,

равнялось 6 млн человек. Однако с 2005 года «Формула-1» перешла на менее рейтинговые каналы, имевшие и меньший охват населения («Рен-ТВ» и «Спорт» / «Россия 2»). В итоге российская ТВ-аудитория отдельных этапов в 2009–2012 гг. снизилась до 1–1,6 млн человек, а в 2013–2014 гг. вообще находилась около отметки 1 млн телезрителей (0,6–1,1 млн чел.). В целом динамика пиковой в сезоне популярности трансляций «Формулы-1» среди российских телезрителей показана в табл. 1.

Таблица 1. Интерес россиян к телетрансляциям «Формулы-1» [Корытов, 2017]

Table 1. The Interest of Russians to television transmissions «Formula-1»

Год	Максимальная российская ТВ-аудитория для одного этапа за сезон, млн чел.
2003	5,8
2004	5,7
2005	1,3
2006	2,3
2007	1,8
2008	1,7
2009	1,3
2010	1,6
2011	1,6
2012	1,5
2013	1,1
2014	0,9

Исключение в общей картине составляет лишь первый в истории гонок российский этап в Сочи (Гран-при России 2014 г.), который посмотрели 3,4 млн россиян (2,32% населения России), что более чем в три раза превышает показатель каждого из предыдущих этапов двух последних сезонов. Теоретически успехи Даниила Квята должны вызывать заметное повышение внимания среди болельщиков. Но, как очевидно из табл. 1, появление Петрова (2010–2012 гг.) лишь незначительно увеличило этот показатель.

Данный фактор может стать определяющим, если у российских участников будут высокие достижения, причем тогда, когда они станут скорее традицией, нежели исключением. Основная проблема низких показателей гонщиков из России на мировой арене заключается в том, что в России не было и по-прежнему нет условий для того, чтобы молодые пилоты развивали свои способности. Таким образом, формирование автоспортивных компетенций может идти по двум направлениям: создание картинг-центров и обучение автоспортивным занятиям в школах, колледжах и вузах.

Потребность в создании спортивно-образовательных организаций для развития массового спорта

Спортивная индустрия подвержена значительному количеству политических, экономических, институциональных и иных рисков. В настоящее время наблюдаем тенденцию влияния геополитических отношений между государствами на спортивную составляющую. Допинговые скандалы привели к изолированию России от участия в международных спортивных соревнованиях. При этом после Зимних Олимпийских игр 2014 г. в Сочи Российская Федерация взяла на себя обязательства организовать ряд крупных спортивных мероприятий: Чемпионат мира по водным видам спорта (2015 г.), Чемпионат мира по хоккею (2016 г.), Кубок конфедераций по футболу (2017 г.), Чемпионат мира по футболу (2018 г.), Всемирная зимняя Универсиада (2019 г.), Чемпионат мира по боксу (2019 г.), этап Чемпионата мира по автомобильным гонкам в классе машин «Формула-1» (с 2014 по 2025 гг. ежегодно). Последний, по мнению автора, наименее чувствителен к политическому влиянию и может стать опорой с точки зрения внимания к организации мегаспортивного события, в случае, если другие виды спорта будут подвержены давлению со стороны политических акторов.

При этом текущее состояние государственного финансирования спорта в России, государственного контроля требует, в том числе, институциональных преобразований. Необходимо развивать бизнес-сектор экономики спорта с целью недопущения негативной тенденции сокращения количества профессиональных клубов, снижения эффективности их работы, сокращения рынка труда спортсменов, тренеров, судей, закрытия спортивных школ олимпийского резерва. На фоне отстранения российских легкоатлетов от Олимпийских игр представляется актуальной перспектива создания собственных профессиональных лиг по типу американской бизнес-модели. Требуется кардинальная институциональная перестройка отечественной спортивной индустрии, начиная с начальной подготовки спортсменов, поскольку уже на ранней стадии жизненного цикла можно проследить ряд негативных моментов.

Так, локальное эмпирическое исследование, проведенное автором в составе исследовательской группы Маркетинговой компании «ИНМАРКС» в 2012 г., целью которого явился анализ отношения населения г. Рыбинска Ярославской области, а именно, непосредственных получателей услуги — школьников, к дополнительным образовательным услугам, оказываемым образовательными учреждениями города, центрами дополнительного образования детей, коммерческими организациями, спортивными школами, дворцами культуры и т. д., показало на примере данного малого города России, что 37% посещают СДЮСШОРы, и они являются лидерами среди остальных досуговых центров (табл. 2). Количество респондентов составило 850 человек.

В конце анкеты респондентам предлагалось определить, какие еще дополнительные образовательные услуги они хотели бы видеть в Рыбинске в ближайшем будущем. Вначале из закрытого списка школьники выбирали направления, которые необходимо развивать (рис. 1). По мнению учащихся, приоритет должен быть отдан оздоровитель-

Таблица 2. Распределение досуговых объединений по посещаемости

Table 2. Distribution of leisure associations in attendance

Объединения	Процент от числа посещающих дополнительные занятия, %
СДЮСШОРы	37,0
Музыкальные и художественные школы, танцевальные коллективы во дворцах культуры	30,2
Индивидуальные занятия (услуги репетитора)	23,7
Тренажерные залы, бассейны	13,7
Центр детского творчества «Солнечный»	12,1
Языковые школы	11,2
Объединения на базе образовательных учреждений	6,9
Центр дополнительного образования детей «Молодые таланты»	4,5
Центр детского и юношеского туризма и экскурсий (ЦДЮТЭ)	3,5
Центр детского и юношеского технического творчества (ЦДЮТТ)	1,5
Дистанционные образовательные услуги посредством сети Интернет	0,6

Источник: составлено автором.

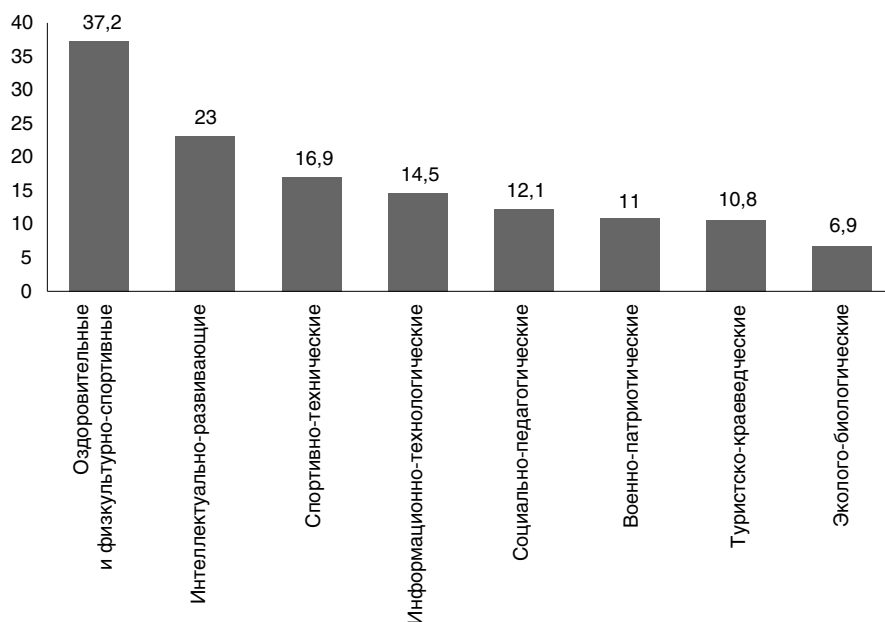


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос: какие образовательные программы вы хотели бы видеть в большем количестве в нашем городе, %

Fig. 1. Distribution of answers to the question «What educational programs would You like to see in greater numbers in our city?», in %

Источник: составлено автором.

Таблица 3. Пожелания школьников относительно развития в Рыбинске сферы дополнительных образовательных услуг (представлены выборочные ответы спортивной тематики)

Table 3. The Wishes of students concerning the development in Rybinsk areas of additional educational services (represented by the sample responses sports subjects)

Ответы школьников	Процент от числа ответивших на данный вопрос, %
Открытый теннисный корт	15,3
Картинг-клуб, автодром	14,0
...	9,8
Боевые искусства: бои без правил, бокс, вольная борьба, греко-римская борьба, дзюдо, каратэ, кикбоксинг, кудо, кунг-фу, школа боевых искусств, джиу-джитсу, самбо, рукопашный бой, реслинг, смешанные единоборства	5,9
...	3,7
...	3,4
Футбол: большее количество футбольных полей, современный футбольный стадион, спортивная футбольная школа (высшего класса), развитие инфраструктуры для футбола	3,4
...	3,2
...	2,9
...	2,4
...	2,4
Дайвинг, серфинг, гребля на байдарках, прыжки в воду, плавание	2,4
Баскетбольные площадки, волейбольные площадки, гандбол	2,1
Развитие хоккея: современная ледовая арена, хоккейный клуб	2,1
Секции по стрельбе: стрельба из лука, тир для пулевой стрельбы	2,1
...	2,1
...	1,6
...	1,6
...	1,3
Биатлон	1,3
Обучение фигурному катанию	1,3
...	1,0
...	1,0
Новые турники и брусья по всему городу	1,0
Парашютный спорт	1,0
Спортивные мотоциклы, мотоклуб, мотокфристайл	1,0
Скалолазание	1,0
Настольный теннис	0,8
Сноубординг	0,8
Конноспортивная школа	0,5
...	0,5

Источник: составлено автором.

ным и физкультурно-спортивным направлениям подготовки (37,2%).

Затем респондентам предлагалось вписать свои рекомендации, и школьники продемонстрировали разносторонние интересы — от желания заниматься в «классических» секциях до приверженности новым, развившимся в последние годы молодежным течениям. Стоит отметить, что с последним блоком анкеты справились около 400 респондентов — часть ответов по основным спортивным соревнованиям представлена в табл. 3.

Результаты данного исследования, с одной стороны, показывают востребованность спорта у будущего поколения России, с другой — отражают неудовлетворительное состояние спортивной инфраструктуры в малых городах России. Существует глобальный риск деградации спортивной составляющей среди населения. Например, если мы говорим о развитии автомобильного спорта в России, то для этого как минимум необходимо подготавливать спортсменов-профессионалов. Как следствие, нашим городам не хватает картинг-центров: большинство из имеющихся основной целью видят развлечение, нежели спорт. При этом все они являются хозяйствующими субъектами и оказывают услуги населению за определенную плату, внести которую может не каждый школьник. По мнению руководителя «Формулы-1» с 1970-х гг. по 2017 г. Берни Экклстоуна, для повышения интереса автоспорта в России «нужно развивать картинг — именно с него все и начинается. Я поддерживаю что-то подобное в Англии, где мы стараемся максимально упростить занятия картингом, чтобы детям не приходилось отрываться от школы, но при этом была возможность заниматься спортом. Нужен кто-то, кто скажет: “Теперь мы будем развивать картинг во всех регионах страны. И маховик запустится. Все большое начинается с малого»» [Экклстоун, 2016].

Идеальная карьерная лестница автогонщика выглядит следующим образом: кар-

тинг, национальные «формулы», «Формула-3», серия GP3, серия GP2 и, наконец, «Формула-1». Берни Экклстоун однажды сказал: «Наверное, самый быстрый гонщик живет в Сибири, но только об этом никто никогда не узнает» [Фабричнова, 2014]. Сегодня в России нет возможности «этому быстрому гонщику» себя показать, в то время как за рубежом талантливые пилоты поддерживаются национальными автомобильными клубами.

В России необходима структура, которая соединила бы заинтересованность российских компаний и пилота под российским флагом. Так сложилось, что в России нет культуры для автоспорта, у нас нет трасс, и географически страна расположена слишком далеко от Европы. Ведь все, что касается гонок мирового уровня, в том числе «Формулы-1», в основном происходит именно в Англии и Италии.

В этой связи России необходим кардинально новый подход к финансированию спорта с целью его развития в условиях добросовестной конкуренции для вовлечения в занятия спортом и роста зрительской аудитории. Для достижения первой цели можно пойти путем социального предпринимательства посредством разработки и реализации социальных проектов, направленных на создание доступных картинг-школ не только в Москве, но и во всех регионах России. Для начала подобного рода картинг-центр должен располагаться как минимум в каждом субъекте Федерации. Можно пойти по пути государственно-частного партнерства — построить в каждом регионе гоночную трассу, территория под которую могла бы предоставляться потенциальному частному инвестору на льготных условиях. Помимо трассы, комплекс включал бы в себя досуговые центры, точки питания, супермаркет, гостиницу. Иными словами, центр мог бы стать «объектом выходного дня», когда каждая категория населения смогла бы удовлетворить необходимые потребности; при этом на гоночной трассе происходил бы

образовательный процесс: обучение молодежи основам гоночного мастерства, школа экстремального вождения для действующих водителей; как следствие, формировалась бы автомобильная культура в субъектах Российской Федерации.

Компетенции в отрасли автомобильного спорта

Автор вводит понятие «автоспортивные компетенции», в которое включает совокупность знаний, пониманий и умений в отрасли профессионального автомобильного спорта, где знания и понимания формируются посредством тренингов, мастер-классов и образовательных курсов, а умения — в школах картинга и непосредственно на гоночных трассах.

Знание и понимание автомобильного спорта в России наблюдается только среди стейкхолдеров автоспорта. Для доказательства данного тезиса автором в марте 2017 г. проведен социологический опрос среди студентов Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. Опросный лист включал базовые вопросы, ответы на которые необходимо знать даже незаинтересованному спортивному болельщику. Результаты анкетирования представлены в табл. 4.

«Когда о человеке говорят “он компетентен”, это означает, что он знает, понимает или умеет что-либо делать. Лучше всего, когда он знает, понимает и умеет одновременно» [Рубин, 2016 b, с. 450]. Безусловно, такое сочетание необходимо для занятия профессиональной деятельностью. С точки зрения популяризации автомобильного спорта среди болельщиков компетенции в нем должны сводиться как минимум к знанию и пониманию основ спортивной индустрии.

Таким образом, для формирования знаковых компетенций в отрасли автомобильного спорта необходимо внедрение в образовательный процесс курсов по спортивному бизнесу. В школах и колледжах данной

тематике можно посвятить определенное количество часов в рамках существующих курсов. В высшей школе это может быть специальный курс «Основы автомобильного спорта». В настоящий момент ни в одном вузе такого курса не существует, хотя определенные предпосылки к этому имеются, в частности, в МАДИ, МГТУ имени Баумана, РУДН, МАМИ, Тольяттинском государственном университете готовят инженеров для участия в международных инженерных студенческих соревнованиях «Формула Студент». Цель каждой команды — спроектировать и построить болид по специальному регламенту. Судьями оцениваются не только динамические качества болида, но и инженерные решения, примененные в процессе его создания, а также экономическая составляющая проекта. Подготовка спортивных менеджеров, в том числе в отрасли автомобильного спорта, осуществляется в рамках программ профессиональной подготовки и повышения квалификации «Спортивный менеджмент» на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова, а также Российским международным олимпийским университетом в Сочи; подготовка бакалавров-менеджеров и маркетологов осуществляется в том числе в Российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова и Московском финансово-промышленном университете «Синергия». Однако перечисленные программы носят адресный характер, а для популяризации автоспорта в России необходимо внедрение основ автомобильного спорта во все уровни и направления подготовки.

Динамика посещаемости автоспортивных мегасобытий как показатель интереса к данному виду спорта

В настоящее время российский автоспорт переживает период ограниченного роста: практически в каждом мировом чемпионате или гоночной серии присутствуют

Таблица 4. Результаты авторского опроса студентов на предмет знаниевых компетенций в области автомобильного спорта

Table 4. Results of author's survey of students on a subject knowledge competencies in the field of motor sport

№ п/п	Вопрос	Правильный ответ	Доля верно ответивших, %
1	Где были организованы первые автомобильные гонки?	Монако Италия Франция¹	30
2	В каком году прошли первые ралли-заезды?	1927 1894² 1953	30
3	В каком году состоялась первая гонка в рамках чемпионата мира «Формула-1»?	1950³ 1948 1953	60
4	Какие классы автомобильных гонок выступают в качестве бэкграунда «Формулы-1»?	Формула X Формула 2, 3⁴ Формула A, B, C	60
5	Первое технологическое новшество в мире автомобильного спорта было от компании...	Cooper⁵ Porsche Alfa Romeo	0
6	Ежегодный платеж за право проведения этапа «Формулы-1» в России составляет...	0 млн долл. 40 млн долл.⁶ 200 млн долл.	30

¹ Первая автомобильная гонка была организована парижской газетой *Le Petit Journal* и состоялась 22 июля 1894 г. Ее длина составила 128 км, она представляла собой автопробег из Парижа в Руан. То есть вначале гонки представляли собой автопробеги между городами, а затем развились в полноценные состязания, предъявляющие серьезные требования как к пилотам, так и к надежности автомобилей. Развитие технологий и мастерства пилотирования привело к росту скоростей, которые вскоре превысили отметку 160 км/ч.

² В 1894 году — это была гонка между Парижем и Руаном. Данное событие стало началом периода дорожных гонок между городами во Франции и в других европейских странах. В этот период появились многие правила, существующие и сегодня. Первым из масштабных стало ралли Париж-Бордо-Париж в июне 1895 г., выигранное Эмилем Левассором на *Panhard*; 1178 км, 48 часов и 48 минут, средняя скорость — 24 км/ч. Всего восемь лет спустя в гонке Париж-Мадрид Фернан Габриэль преодолел дистанцию 550 км, пять с четвертью часов, средняя скорость — 105 км/ч.

³ 13 мая 1950 г., на трассе Сильверстоун в Англии. Ее выиграл итальянец Джузеппе Фарина на *Alfa Romeo*. Фарина лишь ненамного опередил своего партнера по команде — аргентинца Хуана-Мануэля Фанхио, который в следующие семь лет пять раз становился чемпионом мира.

⁴ Класс «Формула-2» выступает в качестве последней ступени к «Формуле-1»; класс «Формула-3» — молодежный национальный чемпионат в Германии, Италии и других странах.

⁵ ...*Cooper*, заднемоторные болиды. До этого в гонках Гран-при 1934–1939 гг. команда *Auto Union* уже использовала заднемоторные болиды конструкции Фердинанда Порше, но они отличались очень сложным поведением на трассе, в то время как *Cooper T43/T51* выделялись очень хорошей управляемостью, но слабым мотором. Отчасти этому способствовали новые изменения в регламенте. Введенные в 1954 г. безнаддувные двигатели 2,5 л рабочего объема уже превысили 300 л.с.

⁶ Контракт с менеджментом «Формулы-1» на право проводить Гран-при России с 2014 по 2020 гг. подписал Михаил Капирулин, гендиректор Центра передачи технологий строительного комплекса Краснодарского края «Омега». Это открытое акционерное общество, единственным собственником которого является краевая администрация, и стало тем самым местным промоутером этапа «Формулы-1» в России. Деньги «Омге» для платежа ФОМ за право проведения гонки выделили из бюджета Краснодарского края.

Ежегодный платеж превысит 40 млн долл., то есть минимум 280 млн долл. за семь лет, а «Коммерсантъ» со ссылкой на неназванные источники сообщал о 59 млн долл. в первый год и повышении этой суммы на 10% ежегодно, то есть почти 560 млн долл.

Продолжение табл. 4

№ п/п	Вопрос	Правильный ответ	Доля верно ответивших, %
7	На чем еще зарабатывает «Формула-1» помимо взноса организаторов на право проведения гонки?	От продаж билетов на гонку ТВ-права на трансляцию Спонсоры ⁷	80
8	Почему новые страны заинтересованы в проведении «Формулы-1» как самой дорогой гонки в мире?	Развитие автоспорта Имидж территории ⁸ Большой доход от проведения гонки	80
9	На каком из фото представлен российский спортивный автомобиль?		100
10	В каком году в «Формуле-1» дебютировал первый российский гонщик Виталий Петров?	1950 2010 2014	30

⁷ Доход от реализованных билетов на трибуны и в зоны свободного размещения, официальный мерчендайз автодрома — вот, пожалуй, единственные доходные статьи местных промоутеров. Все остальные доходы, в частности, взносы от спонсоров, права на трансляцию, идут менеджменту «Формулы-1». Подробнее об этом в монографии автора [Ильин, 2017].

⁸ Города зарабатывают от 100 млн долл. до 500 млн долл. За последние шесть лет Гран-при Сингапура, который в нынешнем виде проводится с 2008 г., по телевизору посмотрели больше 500 млн человек, и это помогло показать глобальной аудитории Сингапур как красивое, яркое и привлекательное место для посещения.

Гран-при внес существенный вклад в увеличение доходов Сингапура от туризма: сейчас город-государство выручает от него около 120 млн долл. в год. Примерно в такую же сумму ежегодно обходится и проведение Гран-при. 60% этой суммы берет на себя правительство Сингапура.

⁹ На первом фото: *Marussia Motors* (рус. Маруся Моторс) — российская автомобильная компания, анонсировавшая производство спортивных автомобилей под брендом *Marussia*. Основана в 2007 г. Николаем Фоменко с Ефимом Островским. Не выпустила ни одного серийного экземпляра, хотя ее руководители неоднократно заявляли обратное. Компания получила и потратила многомиллионные кредиты, проводила активную рекламную политику, главным образом для популяризации своего бренда. В качестве спонсора одной из команд и рекламодателя *Marussia* успела поучаствовать в нескольких сезонах чемпионата «Формула-1». В апреле 2014 г. компания объявила о банкротстве, все имущество было распродано.

Окончание табл. 4

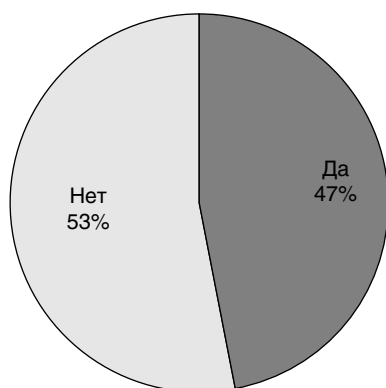
№ п/п	Вопрос	Правильный ответ	Доля верно ответивших, %
11	Какой российский пилот в настоящее время (2017 г.) представляет Россию в «Формуле-1»?	Михаил Алешин Сергей Сироткин Даниил Квят Виталий Петров	30
12	Назовите фильмы на тему автомобильного спорта	«Гран-при» «Гонка» (Rush) «Гонщик» С. Сталлоне	Помимо трех базовых фильмов об автоспорте, студенты отмечали мультфильм «Тачки», серию фильмов про «Форсаж», «Призрачный гонщик», «Жажда скорости» и др.

российские пилоты, команды, трассы. Однако автомобильные соревнования — не самый популярный вид спорта в нашей стране, да и никогда не являлся таковым. Поэтому с точки зрения его популяризации проведение Гран-при «Формулы-1» в России — один из важных элементов по его развитию. Тем более в первой гонке на трассе в Сочи приняли участие российский пилот и российская команда. Можно провести аналогию с чемпионатом мира по футболу 1994 г., который прошел в США. До этого момента в Америке слабо себе представляли, что такое соккер. На сегодняшний день профессиональная спортивная лига — одна из ведущих на всем американском континенте.

Существует разобщенность между возрастными предпочтениями к автомобильному спорту и низкая заинтересованность в нем. Социологический опрос, проведенный организаторами Гран-при России «Формулы-1» в 2014 г., показал, что 85% зрителей, которые планировали посетить исторический этап — люди в возрасте от 25 до 45 лет [Советский спорт. Спецвыпуск. Гран-при России F1: полный путеводитель. С. 7]. Анкетирование, осуществленное автором в сентябре 2014 г. среди молодого населения, показало низкую известность «Формулы-1» (рис. 2).

С учетом того, что у «Сочи Автодрома» есть конкретная и измеримая цель — присутствие 100 тыс. зрителей в день проведения гонки к 2020 г., необходима точечная маркетинговая кампания, которая позволила бы этой цели достичь. Задача — иметь оптимальный баланс между зарубежными гостями и возможностью для посещения Гран-при российскими зрителями.

Что происходит в настоящее время? По информации пресс-службы «Сочи Автодрома», Гран-при России 2015 г. в четверг, в первый день Гран-при, посетили порядка 20 тыс. человек, еще 25 тыс. зрителей пришли на трассу в пятницу. За квалификацией наблюдали 42 тыс. болельщиков. В воскресенье собралось свыше 52 тыс. зрителей, а в общей сложности в Олимпийском парке находились 62 тыс. человек, что на несколько тысяч больше, чем 12 октября 2014 г., в день первого в истории Гран-при России. Специально для болельщиков в Олимпийском парке были установлены 11 больших экранов и около 100 точек питания, в том числе стационарные киоски и мобильные тонары с холодными и горячими закусками. Для обеспечения питания персонала трассы, участников соревнований и зрителей на трассу было доставлено 117 т. еды (в 2014 г. — 30 т.) и около 175 т. напитков (в 2014 г. — 50 т.). В зонах F1 Village гости



Результаты опроса студентов 1 курса ФГБОУ ВПО МЭСИ (Москва) по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Коммерция» в рамках учебной дисциплины «Основы предпринимательства»
Количество респондентов: 150.

Дата проведения опроса: 1–10 сентября 2014 г.

Возраст: 16–20 лет.

География — 27 регионов России: город Москва, Амурская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Кемеровская, Костромская, Московская, Нижегородская, Орловская, Рязанская, Самарская, Саратовская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ульяновская, Челябинская области, Краснодарский и Ставропольский края, Республики Кабардино-Балкария, Крым, Северная Осетия, Татарстан, Удмуртская и Чувашская республики.
Обработано с помощью программы IBM SPSS Statistics.

Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: слышали ли вы о том, что в октябре 2014 г. в Сочи состоится Гран-при России в рамках Чемпионата мира по автогонкам в классе машин «Формула-1»

Fig. 2. The distribution of respondents' answers to the question «have You Heard about that in October 2014, Sochi will host the Grand Prix of Russia in the framework of world Championship racing in the class machines «Formula 1»?»

Источник: составлено автором.

приобрели свыше 7 тыс. сувениров официальной продукции «Сочи Автодрома» и команд «королевских гонок» (в 2014 г. — 50 тыс.). Ежедневно на охрану общественного порядка задействовалось около 400 сотрудников кубанской полиции, 200 военнослужащих внутренних войск МВД России, 50 курсантов и 26 казаков кубанского казачьего войска. Для работы с посетителями этапа были привлечены 1200 волонтеров (в 2014 г. — 1250); судейский корпус Гран-при насчитывал около 1000 человек; медицинскую поддержку гонщикам и зрителям оказывали около 300 сотрудников медицинской службы «Сочи Автодрома». На рисунке 3 представлена динамика посещаемости Гран-при России в 2014–2016 гг. В 2017 году в день гонки пилотов «королевских гонок» поддерживали около 60 тыс. зрителей, а всего за четыре дня гостями самой трассы стали 150 тыс. поклонников «Формулы-1».

Рисунок 3 отражает стабильную посещаемость Гран-при «Формулы-1» в Сочи. На количество зрителей на трибунах и в зоне свободного размещения никак не повлияла сезонность: первый в истории Гран-при «Формулы-1» прошел с 10 по 12 октября 2014 г.;

вторая гонка — с 9 по 11 октября 2015 г.; с 2016 г. гонка сместилась на весенний период — гоночный уик-энд состоялся в Сочи с 29 апреля по 1 мая 2016 г.; в 2017 г. — с 28 по 30 апреля. В 2018 году из-за проведения чемпионата мира по футболу «Формула-1» в Сочи вновь сместится на осень и пройдет с 28 по 30 сентября. Точка зрения автора исследования такова, что число зрителей Гран-при России в основной день, воскресенье 62–65 тыс. человек — это высокий показатель. Скептическая точка зрения о том, что в дебютный год зрители приедут, а в последующие нет — не оправдалась. Данная цифра превышает посещаемость классических автодромов в Европе. Статистика посещаемости Гран-при «Формулы-1» в ряде других стран представлена в табл. 5.

С 2016 года гонку получил право принимать Азербайджан, что вызвало общественные дискуссии. Главный аргумент критиков проведения чемпионата в Баку — экономический кризис страны. Зачастую оппозиционеры и критики власти задаются вопросом: а нужно ли нам столь дорогое удовольствие во время бушующего кризиса? Руководитель отдела маркетинга и связей с общест-

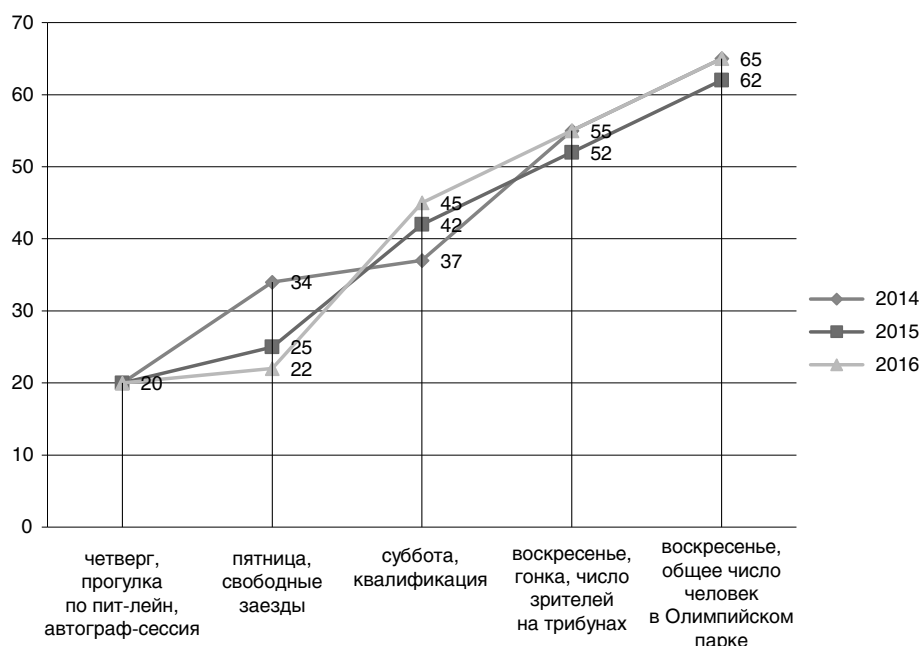


Рис. 3. Динамика посещаемости Гран-при России с 2014 по 2016 гг., тыс. человек

Fig. 3. Dynamics of attendance of the Russian Grand Prix from 2014 to 2016, thousand people

Источник: составлено автором.

венностью *Baku City Circuit* Нигяр Арпадарай [Арпадарай, 2017] заявляет о следующих преимуществах для Баку:

- жители столицы получают в пользование ровные и высокого качества дороги (основное требование к асфальтовому покрытию со стороны менеджмента «Формулы-1» и инженерного бюро Германа Тильке, чтобы оно было максимально ровным, то есть, к примеру, на 4 метра длины полотна допустимая кривизна не должна превышать 3 миллиметра);

- на время гоночного уик-энда отели вдоль трассы будут заполнены примерно на 90%, что, в свою очередь, привлечет оживление в мелкую и среднюю торговлю, ресторанный бизнес и сферу услуг в целом.

Министр молодежи и спорта Азербайджана Азад Рагимов сообщил, что на замену асфальта потрачено 12 млн долл., а на гаражное здание гоночных команд — 30 млн. Выручка от продажи билетов в 2016 г. составила 2 млн манатов (1,32 млн долл.). В свою

очередь, исполнительный директор компании *Baku City Circuit* Ариф Рагимов пояснил, что есть прямая прибыль — от продажи билетов, спонсорских пакетов — то, на чем зарабатывает промоутер: «Но также у нас есть дотации от государства и частных инвесторов, которые зарабатывают на гонке. Например, компании, которые владеют отелями, получили в течение недели огромную прибыль, так как на все время прохождения бакинского этапа все они были заполнены. Это касается и других объектов, которые получили возможность в эти дни больше заработать на туризме. Окупить гонку организаторам с первого раза невозможно, именно поэтому ее проводят несколько лет, так как она приносит большой доход стране только в долгосрочной перспективе. «Формула-1» для нас — это хорошая возможность прорекламировать свою страну. То, что мы в этом году провели гонку и получили о ней хорошие отзывы, является большой рекламой для Азербайджана. Разместить 30-секундный ро-

Таблица 5. Статистика посещаемости Гран-при «Формулы-1», в чел.

Table 5. Statistics of the Grand Prix «Formula-1» in person

Страна	2005 г.	2015 г.
Страны с развитой экономикой¹⁰		
Сан-Марино	80 000 (Фактор <i>Ferrari</i> и Шумахера)	не проводится
Испания	120 000 (Фактор Фернандо Алонсо)	70 000
Монако	60 000	50 000
Европа (Нюрбургринг)	100 000 (Фактор Шумахера)	не было средств
Франция	100 000 (Фактор Renault)	не проводится
Великобритания	100 000 (Дэвид Култхард и Дженсон Баттон)	110 000 (Фактор Льюиса Хэмилтона)
Германия (Хоккенхайм)	100 000+ (Фактор Шумахера)	не было средств
Италия	100 000 (Фактор <i>Ferrari</i> и Шумахера)	65 000
Бельгия	60 000	55 000
Австрия	Автодром был на реконструкции	75 000 (Фактор <i>Red Bull</i>)
Страны с развивающейся экономикой		
Турция	30 000	не проводится
Абу-Даби (ОАЭ)	не проводился	50 000
Венгрия	70 000	65 000
Россия	не проводился	62 000

Источник: составлено автором.

лик на Euronews или CNN стоит баснословных денег, а благодаря «Формуле-1» Баку показали все крупнейшие спортивные каналы мира, 187 стран транслировали Гран-при в прямом эфире» [Рагимов, 2017].

Количество зрителей, посетивших первый бакинский этап «Формулы-1» в 2016 г., составило 30 тыс. человек. По итогам Гран-при Азербайджана 2017 г. операционная компания *Baku City Circuit* сообщила о том, что посещаемость второго в истории Гран-при «Формулы-1» на городской трассе в Баку составила 71541 зрителя. По сравнению с предыдущим годом уровень продажи билетов вырос на 30%, тогда как число зарубежных зрителей — на 100% (это гости из более чем 65 стран). Власти Баку делают верную ставку на получение имиджевого эффекта посредством проведения крупных спортивных мероприятий, му-

зыкальных фестивалей, которые привлекают значительное количество туристов, пополняющих местный бюджет. Для бакинцев «Формула-1» — это в определенной степени бизнес-модель, приносящая доход в различных сопутствующих отраслях, в то время как «Сочи Автодрому» на данный момент не хватает количества привлеченных иностранных болельщиков¹¹.

¹¹ В середине декабря 2016 г. *Motorsport.com* провел голосование: от какого этапа «Формула-1» должна отказаться? Из 18 предложенных трасс чемпионата 2017 г. наибольшее число голосов — 20% — получил «Сочи Автодром». Перечислим пять главных проблем Гран-при России.

1. В Сочи тяжело добраться.

Добраться до Сочи — первая и главная проблема, если вы надумали ехать на Гран-при России. Если вы летите самолетом не из двух столиц (а мы исходим из того, что большинство использует именно самолет), то, скорее всего, выбирая рейс подешевле, вы столкнетесь с пересадкой в Москве или Санкт-Петербурге. Но это не самый удобный вариант даже

¹⁰ Согласно классификации ООН и МВФ.

Проблемы в отрасли российского автомобильного спорта и пути их решения

1. Отсутствие автоспортивной культуры, низкая конкурентоспособность российских автомобилей, недостаток финансовых средств (примерная средняя стоимость производства одного болида без учета расходов на конструкторские работы оценивается в 4 млн долл.) — ключевые проблемы, препятствующие участию отечественных команд в «Формуле-1». За время проведения этапов «Формулы-1» российское присутствие гоночных команд было не успешным. Мы имеем лишь две команды-аутсайдера, два заработанных очка и два погибших пилота команды «Маруся». Интересно в данном контексте мнение А. А. Аузана: «Креативность находится в очевидном противоречии с такими качествами, как уважение к стандартам и законам, то есть правилам технических и общественных действий. Для российской модернизации это может иметь очень серьезные последствия. Почему за сто лет Россия не смогла освоить автомобильную промышленность так, чтобы выпускать конкурентоспособные машины? Это вполне объясняется структурой неформальных институтов в стране: хорошо делается только то, что требует креативно-

сти и производится индивидуально, штучно. Массовое производство невозможно, потому что оно основано на стандарте. Я вполне верю, что Фоменко с партнерами может сделать 20 замечательных, может, лучших в мире суперкаров, ни один из которых не похож на другой, но в то, что страна сможет сделать 2 млн автомобилей, я не верю. Мы не можем организовать конкурентоспособной крупной промышленности, пока стандарт, а вместе с ним и закон, не является ценностью» [Аузан, 2014].

2. Не менее важными для профессионального роста российских гонщиков являются младшие гоночные серии. Главная серия в иерархии молодежных гонок и последняя ступенька пилотов перед «Формулой-1» — серия GP2 — была создана в 2005 г. на базе «Формулы-3000» (первый этап которой прошел в 1984 г.). Первый россиянин в истории чемпионата мира — Виталий Петров — получил пропуск в «Формулу-1», став вице-чемпионом этой серии в 2009 г. Более того, единственный случай в истории, когда команда из России смогла выиграть международный формульный чемпионат — это серия GP2. Речь идет о команде *Russian Time* в 2013 г.

Еще одна младшая гоночная серия — GP3 — организована в 2010 г. Из четырех пилотов, успевших завоевать здесь титул, трое в настоящее время выступают в «Формуле-1». В их числе Даниил Квят, который стал первым гонщиком в истории, который перешел в «Формулу-1» напрямую из серии GP3. В сезоне-2014 в начале года успело выступить трое россиян и всего по одному этапу — на большее не хватило финансирования. Автоспорт в России по-прежнему строится исключительно на энтузиастах. Лишь немногие компании имеют серьезные намерения. Так, несколько лет назад компания «Газпромнефть» создала проект *G-Drive Racing* — настоящий флагман и отличный пример для российских компаний, которым не безразличен автоспорт. Программа *SMP Racing* также целенаправлен-

для жителей России. Кроме того, Гран-при — все-таки международное событие, а «Формула-1» — чемпионат мира, поэтому хочется видеть на гонке зрителей из разных стран. Но вот прямых международных рейсов до Сочи почти нет. Если только вы не летите из Минска, Ташкента, Еревана, Стамбула или Душанбе.

2. Таксисты и общественный транспорт ужасны.

3. Кордоны охраны только портят настроение. Такого количества охраны и служб безопасности не приходится преодолевать ни на одном другом этапе «Формулы-1» (впрочем, с прошлого года у Сочи появился конкурент — в Баку вас могут попросить показать даже паспорт).

4. Там скучно. В Адлере, где расположена трасса, невыносимо скучно. Кроме мероприятий гоночного уик-энда вам не на что будет посмотреть, некуда сходить, и даже в море вы, скорее всего, не искупаетесь — ни в мае, ни в октябре.

5. Не самая интересная конфигурация трассы.

но настроена на выявление лучших пилотов и их прогресс. В их числе Виталий Петров, Михаил Алешин, Сергей Сироткин, Егор Оруджев.

3. Необходимо учитывать специфику автомобильного спорта. Например, для занятия гимнастикой необходим один зал, спортсмены и тренер. В автоспорте дело же не пойдет без трасс, механиков, пилотов. Только в конце декабря 2015 г. бывший министр спорта России Виталий Мутко в эфире телеканала «Матч ТВ» заявил: «Хотим создать программу поддержки картинг-клубов под руководством Даниила Квята. Займемся этим со следующего года. Мы заинтересованы в том, чтобы русские ребята появлялись в “Формуле-1”». За данным заявлением, к сожалению, каких-либо действий не последовало.

4. Популяризация «Формулы-1» в России зависит от взаимодополняющих действий стейкхолдеров: необходимо замотивировать крупный бизнес, а чтобы его заинтересовать, необходимы маркетинговые коммуникации для популяризации «Формулы-1» в России, в том числе посредством печатных СМИ и ТВ; чтобы заинтересовались СМИ, необходима популярность данного вида спорта среди болельщиков.

На основе вышесказанного автором выявлены основные препятствия для развития российского автоспорта:

- недостаточная финансовая поддержка;
- незаинтересованность российского бизнеса в поддержке автогонщиков;
- низкая популярность автоспорта среди населения в целом;
- отсутствие достаточного количества грамотных журналистов;
- нехватка профессионально подготовленных кадров (от строительства трасс до фитнес-подготовки гонщиков).

Таким образом, необходимо:

- обосновать предполагаемым спонсорам экономическую целесообразность их вложений;
- лоббировать строительство автотрасс;

- обеспечить молодежь большим количеством гоночных школ;

- медийно поддерживать автомобильный спорт.

До тех пор, пока автоспорт в России не станет частью спортивной индустрии (как показали результаты проведенного исследования, на Западе — это доходный бизнес), не появится не только специализированного профессионального, но и грамотного телевизионного освещения в федеральных СМИ автоспортивных соревнований, российские гонщики так и будут тренироваться и выступать в международных спортивных соревнованиях на собственные финансовые средства. Именно это неразвитое до мирового современного уровня состояние российского автоспорта открывает для России определенные перспективы. К тому же автоспортивная культура нуждается в формировании автоспортивных компетенций.

Заключение

То, что в России появляются треки мирового уровня, свидетельствует о всевозрастающей роли нашей страны в автоспорте. При этом важно, чтобы у нас строились не только трассы мирового уровня, но и небольшие треки, где люди в регионах могли бы тренироваться. Следует организовывать участие российских пилотов в национальных чемпионатах, которые пока что строятся в России на спонсорские средства. Не менее важен вопрос с развитием детских автоспортивных школ — картинг-центров, которые для многих желающих заниматься спортом остаются недоступными с финансовой или географической позиции.

Отметим, что автоспорт — это идеальная площадка для демонстрации высоких эксплуатационных характеристик автомобилей, топлива, резины, масел, а также иных продуктов (рекламируемых посредством размещения логотипов на болидах и комби-

незонах гонщиков), которые могут использовать любые лица повседневно. Наиболее передовые инженерные идеи апробируются на гоночных трассах, а затем их переводят в гражданские версии машин. Так, антиблокировочная система пришла именно из «Формулы-1».

Гран-при будет интересен крупным спонсорам. «Формула-1» имеет серьезное значение для России, ведь география чемпионата мира постоянно расширяется, его популярность растет во всем мире. В России еще не до конца осознают, что такое «Формула-1», сколь велико ее влияние на развитие автомобильной промышленности в зарубежных странах. «Формула-1» — это не только спорт, но и бизнес. Гран-при России — это «лицо» страны и оно, безусловно, должно быть организовано исключительно на высоком уровне вопреки информационной войне вокруг политического имиджа и экономической ситуации нашей страны.

Список литературы

1. Алтухов С. В., Воробьев А. И. Три Σ спортивного менеджмента. Как не заблудиться в лабиринтах профессии. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. — 228 с.
2. Арпадарай Н. Так во сколько обойдется Азербайджану «Формула-1». URL: <http://baku.ws/71535-tak-vo-skolko-oboydetsya-azerbaydzhanu-formula-1.html>.
3. Аузан А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 160 с.
4. Гончарик А. А. Образы места проведения Гран-при Формулы-1 в городской среде // Журнал социологии и социальной антропологии. Спортивные мега-события в политике, обществе и культуре. 2013. №5. С. 108–122.
5. Ильин А. Б. «Формула-1» как международная предпринимательская структура, и ее влияние на развитие национальных экономик: монография. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. — 276 с.
6. Катунова В. В. Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. №5 (59). С. 54–74.
7. Корытов С. Надежда на Квята. URL: <http://www.championat.com/business/article-208260-nadezhda-na-kvjata.html>.
8. Орлова Л. Н., Остроухов С. А. Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. №3. С. 405–416.
9. Рагимов А. Гонка в Баку может получить статус Гран-при Азербайджана в 2017 году URL: <http://autosport.com.ru/f1/34884-gonka-v-baku-mozhet-poluchit-status-gp-azerbaydzhana> (дата обращения: 20.07.2016).
10. Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства: учебник. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016а. С. 143.
11. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом: учебник. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016б. С. 450.
12. Чикирис О. Советский спорт. Спецвыпуск. Гран-при России F1: полный путеводитель. — Октябрь, 2014. С. 7.
13. Фабричнова Н. Миссия выполнима // F1 Life. 2014. №01 (11). С. 132–133.
14. Экклстоун Б. Демократия в «Формуле-1» не нужна. Я должен быть диктатором! // Советский спорт. Формула-1. Гран-при России-2016. Специальный выпуск. С. 14.

References

1. Altuhov S. V., Vorob'ev A. I. *Tri Σ sportivnogo menedzhmenta. Kak ne zabludit'sja v labirintah professii* [Three Σ of sports management. How not to get lost in the maze of the profession]. M.: FGBOU VO «RJeU im. G. V. Plehanova», 2016. — 228 p.
2. Arpadarai N. *Tak vo skol'ko obojdetsja Azerbaydzhanu «Formula-1»* [So, how much «Formula One» will cost Azerbaijan]. Available at: <http://baku.ws/71535-tak-vo-skolko-oboydetsya-azerbaydzhanu-formula-1.html>.
3. Auzan A. *Jekonomika vsego. Kak instituty opredelajut nashu zhizn'* [The economy of the whole. How Institutions define our lives]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014. — 160 p.
4. Fabrichnova N. *Missiya vopolnima* [Mission possible]. // F1 Life. 2014. №01 (11). Pp. 132–133.
5. Goncharik A. A. *Obrazy mesta provedenija Gran-pri Formuly-1 v gorodskoj srede* [Sports mega-events in politics, society and culture]. *Zhurnal sociologii i social'noj antropologii. Sportivnye megasobytyja v politike, obshhestve i kul'ture*. 2013. №5. Pp. 108–122.
6. Il'in A. B. *«Formula One» kak mezhdunarodnaja predprinimatel'skaja struktura, i ee vlijanie na razvitie nacional'nyh jekonomik*: monografiya [«Formula One» as an international business structure, and its influence on the development of national economies]. M.: FGBOU VO «RJeU im. G. V. Plehanova», 2017. — 276 p.
7. Katunova V. Specificity of professional and personal competences of managers as basis of their competitiveness. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 5 (59), pp. 54–74 (in Russian).
8. Korytov S. *Nadezhda na Kvjata* [Hope for Kvyat]. Available at: <http://www.championat.com/business/article-208260-nadezhda-na-kvjata.html>.
9. Orlova L. N., Ostrouhov S. A. *Predprinimatel'stvo v sporte ili kak formiruetsja konkurentosposobnost' sportivnyh organizacij* [Entrepreneurship in sport or how competitiveness of sports organisations is formed]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2017, vol. 18, no. 3, pp. 405–416.

10. Ragimov A. *Gonka v Baku mozhet poluchit' status Gran-pri Azerbajdzhana v 2017 godu* [The race in Baku, can obtain the status of Azerbaijan Grand Prix in 2017]. Available at: <http://autosport.com.ru/f1/34884-gonka-v-baku-mozhet-poluchit-status-gp-azerbajdzhana> (data obrasheniya: 20.07.2016).
11. Rubin Ju. B. *Osnovy predprinimatel'stva: uchebnik* [Fundamentals of Entrepreneurship]. M.: Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergija», 2016. P. 143.
12. Rubin Ju. B. *Upravlenie sobstvennym biznesom: uchebnik* [Running own business]. M.: Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergija», 2016, p. 450.
13. Chikiris O. Sovetskij sport. Specvypusk. *Gran-pri Rossii F1: polnyj putevoditel'* [Russian Grand Prix F1: a complete guide]. 2014, p. 7.
14. Jekklstoun B. *Demokratija v «Formule One» ne nuzhna. Ja dolzhen byt' diktatorom!* [Bernie Ecclestone: Democracy in the «Formula One» is not needed. I must be a dictator!]. *Sovetskij sport. Formula-1. Gran-pri Rossii-2016. Special'nyj vypusk*, p. 14.

A. Ilin, Department of the Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, AI-1988@yandex.ru

The formation of competencies in Russian motor sport sector as a boosting factor for social entrepreneurship

This article analyzes the current state of Russian motor sport through the prism of competence-based approach to the sports industry. Presents The results of author's sociological surveys are presented, which, on the one hand, show the interest of young people to the emergence of schools for the training of qualified athletes; on the other hand — reflect the low public awareness of road competitions and, as a consequence, the lack of knowledge about competences in this industry. However, on the author's deep belief, karting centres development in Russia on the basis of public-private partnership, introducing specialized courses to educational process of General, secondary and higher education could contribute to the achievement of social effect from the popularization of sport and, as a consequence, increase of sports results in the international field. From the point of view of the theory of entrepreneurship, this kind of action can contribute to social entrepreneurship development.

Keywords: entrepreneurship, motor racing, «Formula One», motor vehicle, social entrepreneurship, entrepreneurial competences, sports management.

About author:

A. Ilin, PhD in Economics, Assistant professor

For citation:

Ilin A. The formation of competencies in Russian motor sport sector as a boosting factor for social entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 28–44 (in Russian, abstr. in English).

Леднев В. А., докт. экон. наук, профессор, первый проректор Московского финансово-промышленного университета «Синергия», научный руководитель факультета Спортивного менеджмента, зав. кафедрой Спортивного менеджмента, г. Москва, vlednev@synergy.ru

Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту

Современный спорт превратился в мощную, инвестиционно привлекательную индустрию. Ведущие международные спортивные организации, спортивные лиги и профессиональные клубы работают как полноценные коммерческие предприятия и имеют хороший уровень доходов.

В статье дан анализ ключевых тенденций развития мировой индустрии спорта, что крайне важно для того, чтобы правильно расставить приоритеты в обучении менеджеров и предпринимателей для российских спортивных организаций.

Делается попытка показать, как сегодня выглядит спортивное образование в России с учетом специфики разных образовательных программ. На примере факультета Спортивного менеджмента Университета «Синергия» дается описание матрицы профессиональных компетенций студентов программ бакалавриата и магистратуры.

У российской индустрии спорта есть хорошие возможности для развития предпринимательских проектов, а значит необходимо смещать акцент в сторону предпринимательского образования в спорте.

Ключевые слова: индустрия спорта, конкуренция в спорте, предпринимательство в спорте, спортивное событие, спортивный менеджер, спортивный менеджмент.

Введение

Современный спорт — очень сложное и многогранное явление, обладающее множеством различных форм проявления. Поэтому, рассматривая различные грани и стороны спорта, можно отметить, что спорт одновременно — это:

- особый вид профессиональной трудовой деятельности (для профессиональных спортсменов и тренеров, спортивных менеджеров и агентов);
- самостоятельная огромная индустрия, крупный и постоянно растущий межотраслевой сектор экономики, объединяющий большое количество различных субъектов из разных отраслей экономики (как мировой, так и национальных);
- привлекательный бизнес и специфическая сфера предпринимательской и коммерческой деятельности (для профессиональных клубов и спортивных лиг, спортивных и маркетинговых агентств, дирекций

и оргкомитетов по проведению спортивных соревнований, спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов);

- привлекательное и интересное зрелище, приятное развлечение, форма любимого досуга и отдыха (для многомиллионной армии болельщиков и зрителей, простых любителей и ценителей спорта);
- эффективный канал продвижения к потребителю своей продукции и услуг, позитивная возможность развивать через спорт свой бренд, имидж и репутацию (для бизнеса, который видит, формирует и ищет своего потребителя через разнообразные и многочисленные спортивные события по разным видам спорта).

Современный спорт — это большой и доходный бизнес

На сегодняшний день спорт превратился в мощную, инвестиционно привлекательную индустрию. Причем это касается не только

профессионального спорта, но и фитнес-индустрии и массового спорта (или, как его обычно называют за рубежом, — спорта для всех). Приведем для примера некоторые цифры и факты, характеризующие уровень развития мировой и российской индустрии спорта.

Общие доходы мировой индустрии спорта заметно превышают 160 млрд долл. в год. Причем в эту сумму в основном вошли доходы, получаемые за счет проведения крупных спортивных соревнований. К основным источникам доходов спортивных организаций можно отнести доходы от продажи билетов и абонементов, спонсорство и партнерство, продажу прав на телетрансляции и мерчандайзинг. На доходы мировой индустрии спорта практически не оказал существенного влияния даже мировой финансово-экономический кризис.

Ведущие международные спортивные организации, такие как Международный олимпийский комитет (МОК) и Междуна-

родная федерация футбольных ассоциаций (ФИФА) уже давно превратились в преуспевающие международные спортивные корпорации. В 2014 году общие доходы МОК составили порядка 1,8 млрд долл. ФИФА как самая крупная международная спортивная федерация за последний четырехлетний цикл (2011–2014 гг.) получила доходы в размере 5,7 млрд долл. (т. е. почти 1,4 млрд долл. ежегодно). Эти спортивные организации получают свои высокие доходы за счет спонсорства, продажи прав на телетрансляции и другой коммерческой деятельности, полностью финансово обеспечивают себя и помогают национальным олимпийским комитетам и спортивным федерациям (рис. 1).

Многие профессиональные спортивные лиги (особенно в США) и ведущие клубы работают как полноценные коммерческие предприятия, имеют хороший стабильный уровень доходов и регулярно получают прибыль. В качестве примера приведем уро-



Рис. 1. Церемония закрытия Кубка Конфедераций 2017 г.

Fig. 1. The closing ceremony of the Confederations Cup 2017

Таблица 1. Самые доходные футбольные клубы мира

Table 1. The most profitable football clubs in the world

Место	Клубы	Доходы в сезоне 2015/16, млн евро	Доходы в сезоне 2014/15, млн евро
1	Манчестер Юнайтед (Англия)	689	519,5
2	Барселона (Испания)	620,2	560,8
3	Реал (Испания)	620,1	577
4	Бавария (Германия)	592	474
5	Манчестер Сити (Англия)	524,9	463,5
6	ПСЖ (Франция)	520,9	480,8
7	Арсенал (Англия)	468,5	435,5
8	Челси (Англия)	447,4	420
9	Ливерпуль (Англия)	403,8	391,8
10	Ювентус (Италия)	341,1	323,9

вень доходов самых известных футбольных клубов мира (табл. 1).

Ведущие профессиональные спортсмены имеют стабильно высокий уровень доходов, зарабатывая за счет как контрактов и призовых, так и рекламной и коммерческой деятельности. По оценкам журнала «Forbes», пятерка самых зарабатывающих спортсменов за 2016 г. выглядит, как показано в табл. 2.

Таблица 2. Пятерка самых зарабатывающих спортсменов (2016 г.)

Table 2. 5 top sportsmen with the highest level of income (2016)

Рейтинг (место)	Имя	Вид спорта	Совокупные доходы, млн долл.
1	К. Роналду	Футбол	88
2	Л. Месси	Футбол	81,4
3	Д. Леброн	Баскетбол	77,2
4	Р. Федерер	Теннис	67,8
5	К. Дюрант	Баскетбол	56,2

Самый дорогой футболист мира бразилец С. Неймар, который перешел летом 2017 г. из «Барселоны» в парижский

«ПСЖ», получает более 100 тыс. евро ежедневно (!!!). Его годовой доход по контракту составит около 36,5 млн евро.

В конце августа 2017 г. состоялся знаменитый боксерский поединок («бой века») между американским боксером Ф. Мейвезером и ирландским бойцом ММА К. Макгрегором. Гонорар Мейвезера составил около 100 млн долл. (за один бой). Но это только гонорар, к нему добавятся доходы от продажи телетрансляций и билетов, а также рекламы. Около 600 млн долл. заработали организаторы боя. И это не целый турнир и чемпионат, а всего лишь один боксерский поединок. Вот какова сегодня в спорте цена одного спортивного события! А самые звездные спортсмены получают доходы, соизмеримые по уровню с доходами лучших представителей шоу-бизнеса и киноиндустрии.

Предпринимательство в спорте имеет своих лидеров и в России. Безусловно, стоит отметить отечественную фитнес-индустрию. На конец 2016 г. количество спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов превысило 6 тыс. В них занимается около 4 млн человек. Общий объем совокупных доходов российской фитнес-индустрии превысил 2,5 млрд долл.

Спорт как арена серьезной и ожесточенной конкурентной борьбы

Современная пирамида мирового спорта была построена усилиями многих спортивных архитекторов и конструкторов, и в итоге был достигнут оптимальный баланс интересов:

- между МОК и международными спортивными федерациями;
- МОК и каждым отдельно взятым национальным олимпийским комитетом (НОКом);
- МОК и ведущими североамериканскими и европейскими профессиональными лигами по таким видам спорта, как баскетбол, хоккей, бейсбол и футбол;
- международными спортивными федерациями и профессиональными лигами и клубами.

В результате постепенно в мировой индустрии спорта сложился «мировой порядок» и как следствие этого стабильный календарь соревнований, в котором всем между-

народным федерациям и профессиональным лигам удалось найти свое место под солнцем и компромисс между различными соревнованиями (среди сборных и клубов, а также между многочисленными коммерческими соревнованиями по всему миру). Именно эти разнообразные спортивные события привлекают такое пристальное внимание со стороны главных потребителей в индустрии спорта (зрителей и болельщиков, СМИ и телевидения, многочисленных представителей бизнеса). Поэтому в мировой индустрии спорта за прошедшие три — четыре десятилетия была упорядочена система экономических отношений между ее основными субъектами, которая давала им возможность одновременно удовлетворять свои интересы в цивилизованно сформированной конкурентной среде (рис. 2).

Начиная с 2015 года отлаженная, на первый взгляд, система совершенно неожиданно начала давать сбои в работе, которые повторялись с пугающей частотой и перио-

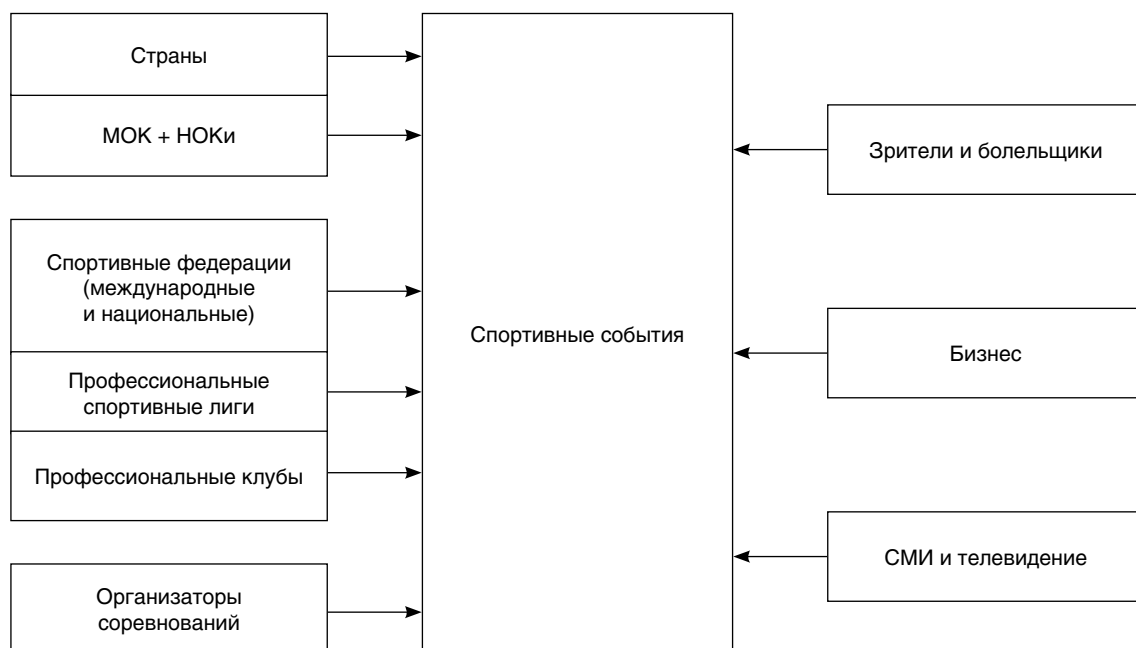


Рис. 2. Схема «мирового спортивного порядка»

Fig. 2. The scheme of «world's sport system»

дичностью. И именно этим во многом характеризуется современный этап коммерциализации в спорте, где очень сильно переплелись спорт и политика, бизнес и идеология, а также, конечно же, конкуренция.

Современный мир в XXI веке окончательно изменился, и связано это не только с инновационными достижениями научно-технической революции. Противоречивые проблемы глобального мира, усиление и обострение конкуренции ведущих супердержав и союзов (США, Россия, Китай и Евросоюз), всеобщая информатизация и глобальная интернетизация, принципиально изменившийся менталитет, мотивация и потребности молодежи — все это, конечно, меняет социальную и культурную часть жизни общества и, безусловно, оказывает самое серьезное влияние на спорт. Как часто бывает, невозможно выделить одну или несколько причин, которые сломали и разрушили сложившийся баланс сил и интересов в мировой индустрии спорта. Действительно, за короткое время одновременно совпали очень многие события:

- К непростой на протяжении многих лет экономической ситуации в мире добавились серьезные политические противоречия и противостояние ведущих мировой держав (США, страны Евросоюза и Россия) и последовавшие за этим санкции и контрсанкции по отношению друг к другу.

- Глава (теперь уже бывший) такой известной и авторитетной международной спортивной организации, как «СпортАккорд», в 2015 г. неожиданно выступил с резкой критикой МОК и фактически посягнул на святая святых мирового спорта — Олимпийские игры. По сути глава «СпортАккорд» предложил проводить альтернативные Игры.

- Некоторые страны (в частности, Великобритания и США как проигравшие выборы) не смогли простить теперь уже бывшему президенту ФИФА Зеппу Блаттеру свои поражения в борьбе за право провести чемпионат мира по футболу, соответственно, в 2018 и 2022 гг. Это привело к череде кор-

рупционных скандалов и расследований, которые в 2016 г. завершились практически полной сменой руководства в ФИФА, а потом и в УЕФА.

- В легкой атлетике (после очередного дела о коррупции) новое руководство Международной федерации легкой атлетики (ИААФ) начало яростную и беспощадную борьбу с допингом, в центре которой в первую очередь оказалась Россия, хотя объективно претензии есть ко многим странам. В результате деятельность Всероссийской федерации легкой атлетики в ИААФ была приостановлена и сборная России пропустила Олимпийские игры в Рио-де-Жанейро, а на Чемпионате мира-2017 в Лондоне выступила в сильно усеченном составе и под нейтральным флагом.

- Агентство ВАДА, ведя беспощадную борьбу с допингом (что безусловно правильно), организовало беспрецедентное давление на весь российский спорт, бездоказательно обвиняя Россию в том, что система допинга была организована на государственном уровне. В ход идут абсолютно все приемы: фильмы и расследования, фальшивки в газетах, непроверенные факты и просто досужие домыслы. Россия выбрана в качестве «допингового монстра», а многочисленные примеры допинга в других странах фактически остаются за кадром.

- Обострились противоречия в некоторых видах спорта между спортивными федерациями, профессиональными лигами и клубами. Все началось с баскетбола, когда в европейском баскетболе летом 2016 г. разгорелась настоящая битва между Международной федерацией баскетбола (ФИБА) и Евролигой, по сути являющейся коммерческой организацией, которая организует самые престижные клубные европейские соревнования. Главный вопрос — кто проводит самые привлекательные соревнования (для зрителей, телевидения и спонсоров) и кто приглашает лучшие клубы Европы. В ближайшее время это противостоя-

ние, возможно, ждет клубный футбол. Новое руководство УЕФА меняет формат клубных соревнований. Важный вопрос: какие страны получают наибольшее представительство в Лиге чемпионов и чего ждать малым клубам (уменьшение квот и потерю доходов).

Этот список можно не продолжать, так как очевиден факт, что мировая индустрия спорта в прежней конструкции существовать уже, видимо, не будет никогда. Баланс конкурентных сил и интересов рухнет на глазах. Нас в ближайшее время, вероятно, ожидает строительство новой пирамиды мирового спорта, которая, безусловно, должна учесть все предыдущие промахи и поражения, чтобы вести мировой спорт к новым победам и успехам, несмотря на усилившуюся конкуренцию в мировом спорте.

Современные тенденции развития мировой индустрии спорта

Для того, чтобы правильно и эффективно прогнозировать и планировать дальнейшее развитие мировой индустрии спорта, всем странам, без какого-либо исключения, необходимо понимать, каковы на сегодняшний день ключевые и долгосрочные тенденции развития этой индустрии. Конечно, у каждой страны может быть собственный путь развития и свои исключительные особенности. Это объясняется объективными историческими и национальными особенностями, традициями развития отдельных видов спорта, географическим положением страны и даже ее климатическими условиями, разными моделями финансирования спорта. Но не учитывать общемировые тенденции развития индустрии спорта уже нельзя, тем более ключевые, принципиально влияющие на развитие мирового спорта. Рассмотрим ключевые тенденции мировой индустрии спорта:

1. Всеобщая глобализация мирового спорта.

2. На невероятно высокий уровень вышли конкурентные отношения в спорте.

3. В течение уже нескольких лет наблюдается устойчивый и регулярный рост количества спортивных событий.

4. В результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий произошло значительное расширение зрительской аудитории на спортивных событиях.

5. Резкое влияние коммерциализации на спорт в самых разных формах.

6. Прямым и очень сильным конкурентом индустрии спорта в борьбе за клиента стала в последние годы индустрия развлечений.

Разумеется, можно привести и другие тенденции, которые тоже влияют на развитие мировой индустрии спорта. Но именно эти шесть ключевых тенденций оказывают в настоящее время самое существенное влияние на мировой спорт. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

Первая тенденция — всеобщая глобализация мировой индустрии спорта. Профессиональный спорт окончательно перестал быть делом только стран Северной Америки и Европы, современная география спорта значительно расширилась. В мировой индустрии спорта в последние десять лет появились новые сильные игроки, а на международный рынок спортивных событий вышли новые страны. Вот лишь некоторые факты в подтверждение этой тенденции:

- Олимпийские игры (летние и зимние) как самые крупные спортивные мегасобытия уже состоялись и предстоят в Китае (2008 и 2022), России (2014), Бразилии (2016) и Южной Корее (2018). Причем для Олимпийских зимних игр четко прослеживается смещение вектора развития в сторону Евразии (Россия, Южная Корея и Китай) (рис. 3).

- Чемпионаты мира по футболу (это турнир № 2 в мировой иерархии спортивных событий) один за другим проходят в новых странах (ЮАР — 2010 г., Бразилия — 2014 г., Россия — 2018 г., Катар — 2022 г.).

- Чемпионаты мира по легкой атлетике уже через раз проходят в странах Азии

(Япония — 2007 г., Южная Корея — 2011 г., Китай — 2015 г.).

- Азербайджан провел Европейские игры (2015) и этап автогонок «Формулы-1».
- Чемпионат Европы по футболу 2020 г. вообще впервые пройдет на стадионах сразу 13 стран.

И таких примеров можно привести еще немало. Профессиональный спорт пришел во все страны и на все континенты, что значительно повышает его общую инвестиционную и коммерческую привлекательность для потребителей, особенно для крупных международных компаний.

Вторая тенденция — обострение конкуренции в мировой индустрии спорта. На невероятно высокий уровень в настоящее время вышли конкурентные отношения в мировой индустрии спорта. В спорте одновременно конкурируют между собой:

- страны (за престижные победы и первые места в неофициальном командном зачете, а также за право проводить у себя крупные и престижные спортивные события);
- организаторы различных соревнований (за телевизионные трансляции, деньги спонсоров и рекламодателей);
- профессиональные спортивные лиги;
- профессиональные клубы по различным видам спорта;
- отдельные спортсмены и сборные команды.

Прямым следствием обострения конкуренции по сути являются коррупционные скандалы (например, в ФИФА и ИААФ), постоянные допинговые расследования, информационные войны и другие формы проявления недобросовестной конкуренции в мире современного спорта.

Третья тенденция — рост количества спортивных событий. В мировой индустрии спорта в течение уже многих лет наблюдается устойчивый и регулярный рост количества спортивных событий, что достаточно легко объяснимо, ведь основные доходы организаторов событий и спортивных



Рис. 3. Олимпийские игры в Сочи

Fig. 3. The Olympic games in Sochi

организаций напрямую связаны с проведением спортивных соревнований. Календарь соревнований (как международных, так и национальных) заметно перегружен, очень часто совпадают сроки проведения соревнований, что плохо для телевидения, зрителей и болельщиков. Далеко не всегда учитываются интересы спортсменов, а порой и просто ущемляются их права на отдых, восстановление, нормальный режим тренировок и соревнований. Как следствие этого — частые травмы, прием запрещенных препаратов, недовосстановление, постоянная физическая и психологическая усталость. Безусловно, имеет место постоянный конфликт интересов организаторов соревнований, которые зарабатывают за счет спортивных событий и самих спортсменов.

Четвертая тенденция — расширение зрительской аудитории на спортивных событиях. В результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий произошло значительное расширение зрительской аудитории на спортивных событиях как международного, так и национального масштаба. Телевидение, интернет, мобильные и другие средства связи существенно увеличили возможности просмотра спортивных событий. Общая аудитория спортивных событий выросла в несколько раз, оставив в явном меньшинстве тех, кто непосредственно находится на спортивном сооружении как зритель. Например, общая телеаудитория

Игр в Сочи составила чуть менее 3 млрд человек. А матчи Чемпионата мира по футболу в Бразилии смотрели более 3 млрд человек. Все это существенно повысило интерес к спорту и спортивным соревнованиям бизнеса, особенно крупного, так как за спортивными событиями в разном формате наблюдают миллионы их потенциальных покупателей и клиентов. Именно зрители хотят видеть на соревнованиях партнеры и спонсоры спортивных организаций и организаторов соревнований, от количества зрителей (непосредственно на стадионе, у экранов телевизоров и интернет-трансляций) зависит стоимость рекламы. Но помимо увеличения количества зрителей, важен и качественный анализ зрительской аудитории.

На сегодняшний день для многочисленных спортивных маркетологов спортивных федераций (международных и национальных) и организаторов спортивных соревнований крайне важен потенциальный интерес следующих сегментов потенциальных болельщиков:

- семьи традиционных болельщиков (их жены и подруги, дети);
- молодежь;
- женщины.

Пятая тенденция — резкое влияние коммерциализации на профессиональный спорт в самых разных формах. Как результат этого влияния наблюдаются следующие особенности:

- постоянное увеличение количества коммерческих соревнований (в качестве примера можно назвать Бриллиантовую лигу по легкой атлетике, Мировую волейбольную лигу, Кубок мира по хоккею и многие другие соревнования);
- появление новых форматов проведения соревнований, в том числе за счет изменения правил в отдельных видах спорта (масс-старты и смешанные эстафеты в биатлоне, быстрые шахматы, дуатлон в лыжных гонках, смешанные эстафеты в санном спорте и т. д.);

- появление новых соревнований и новых видов спорта (некоторые виды спорта, которые раньше считались экстремальными и пользовались большой популярностью у молодежи, теперь входят в официальную программу Олимпийских игр и чемпионатов мира).

Следующие по-настоящему революционные реформы проводит в последние годы МОК:

- В программу ближайших летних Игр в Токио, которые пройдут в 2020 г., будет включено сразу пять новых видов спорта: бейсбол / софтбол, скалолазание, карате, серфинг, скейтбординг.

- заметно увеличилось количество дисциплин, по которым будут разыграны медали Игр, т. е. увеличено количество спортивных событий. Таких изменений в XXI веке не было еще никогда.

- МОК по-прежнему следует объявленному ранее принципу гендерного равенства, увеличивая количество женских дисциплин (и уменьшая соответственно мужские). Также вводится много смешанных соревнований.

В таблице 3 представлены изменения по гендерному признаку, которые будут введены на Олимпийских играх-2020.

Таблица 3. Изменения по гендерному признаку на Играх в Токио-2020

Table 3. The change of gender trait in Tokio-2020 Games

Новые дисциплины		Сокращенные дисциплины	
Женщины	11	—	—
Смешанные соревнования	9	—	—
Мужчины	5	Мужчины	10

- МОК регулярно добавляет дисциплины, во многом интересные для молодежной аудитории (баскетбол 3x3 и BMX-фристайл). Это крайне важно для увеличения целевой аудитории Олимпийских игр за счет молодежи.

В этом плане МОК строго и последовательно следует стратегии развития олим-

пийского движения «Повестка дня — 2020», принятой на 127 сессии МОК в декабре 2014 г.

Шестая тенденция — борьба за клиента в индустрии спорта и индустрии развлечений. Прямым и очень сильным конкурентом индустрии спорта в борьбе за клиента стала в последние годы индустрия развлечений. Спорт и спортивные события — это привлекательная форма досуга, интересное и увлекательное зрелище. Но у человека есть еще очень много возможностей отдохнуть и хорошо провести свободное время: посмотреть кинофильм, пойти в театр или на концерт, посетить выставку или картинную галерею, сходить в фитнес-клуб и другие потенциальные формы досуга и отдыха. Однако индустрия спорта и индустрия развлечений вышли на новый уровень конкурентной борьбы за время и деньги потенциальных клиентов. А значит, спортивным организациям и организаторам спортивных соревнований предстоит серьезно задуматься о своих конкурентных преимуществах, имея в виду в первую очередь цены, комфорт, безопасность и сервис. Крайне важно иметь в виду, что на спортивных соревнованиях люди отдыхают целыми семьями, а не только смотрят матч любимой футбольной или баскетбольной команды. Поэтому должен вырабатываться формат семейного отдыха на спортивном событии, не менее (а лучше более) комфортный и привычный, чем, например, в многофункциональном торговом центре, где люди проводят досуг и тратят деньги.

Конечно, каждая из описанных тенденций будет по-своему влиять на разные спортивные соревнования и виды спорта, являясь доминирующей или второстепенной для каждой страны. Но рано или поздно все вышеперечисленные тенденции будут оказывать исключительное влияние на развитие индустрии спорта не только во всем мире, но и в каждой отдельно взятой стране, что произойдет уже в ближай-

шее время, поэтому важно к этому подготовиться организационно, экономически и информационно.

Новый вектор развития индустрии спорта требует новых предпринимателей и менеджеров

Индустрия спорта в России только начинает полноценно развиваться. Необходимо учитывать новые условия ее развития, которые диктует политическая и экономическая обстановка в стране:

- Непростая экономическая ситуация в стране безусловно влияет на реальные возможности государственного финансирования спорта (на федеральном, региональном и местном уровнях). Поэтому необходимо снижать чрезмерную зависимость бюджетов профессиональных клубов от бюджетного финансирования и средств госкомпаний.

- Важно использовать значительное усиление роли России на международном рынке спортивных событий, во многом благодаря отличной организации в 2013–2017 гг. крупнейших мировых мегасобытий. Россия с успехом провела Олимпийские зимние игры, чемпионаты мира по легкой атлетике, водным видам спорта и хоккею, футбольный Кубок конфедераций. Уже три года в Сочи проводятся этапы знаменитой серии «Формула-1». Далее необходимо научиться максимально использовать полученные управленческие технологии и построенные спортивные сооружения.

- Уже настало время обязательного использования рыночных механизмов и маркетинговых инструментов для увеличения собственных финансовых возможностей спортивных организаций в профессиональном спорте. Необходимо начать движение профессиональных клубов и спортивных сооружений к моделям самоокупаемости, даже если на достижение этой задачи потребуются длительное время (в этом случае крайне важна положительная динамика их развития).

Этот новый вектор развития российской индустрии спорта требует новых моделей и методик обучения спортивному менеджменту. Особенно если возникает потребность в обучении предпринимательству в спорте.

А можно ли вообще учить предпринимательству? На этот счет существует две прямо противоположные точки зрения:

- Согласно первой точке зрения учить предпринимательству можно и нужно, потому что это сфера профессиональной деятельности, хотя и очень специфическая.

- Вторая точка зрения: учить нельзя. Предпринимателем нужно родиться. Это состояние души, и обучить этому невозможно.

Конечно, очень важно для предпринимателя иметь задатки от природы. Далее, как в спорте, нужны очень серьезные усилия (т.е. регулярные тренировки), чтобы заложенный потенциал дал результаты (через знания, практику, полученные компетенции и реализованные проекты). Сначала человек осваивает профессию спортивного менеджера, а потом может стать и предпринимателем, если у него появятся собственные предпринимательские проекты.

На сегодняшний день очень важно правильно расставить приоритеты в деятельности спортивных менеджеров различных спортивных организаций:

- Необходимость выработки (и последующей успешной реализации) долгосрочной стратегии развития своей спортивной организации (минимум на 3–5 лет). Спортивные менеджеры не должны планировать свою деятельность по принципу «от сезона до сезона».

- В финансовой политике и бюджетировании важно перейти от задачи просто правильно потратить (что тоже далеко не всегда удается) полученные от государства, собственников и спонсоров средства к необходимости стабильно зарабатывать за счет эффективного использования маркетинговых инструментов.

- Деятельность спортивных менеджеров должна быть направлена на достижение ба-

ланса между спортивным и экономическим результатом. Необходимо полностью и окончательно повернуться лицом к своим потребителям, которыми в индустрии спорта являются зрители и болельщики, бизнес и СМИ. Именно от успешной работы с ними зависит финансовое благополучие каждой спортивной организации.

Университетов, которые относительно давно, регулярно и успешно готовят спортивных менеджеров, в России очень немного. Их общее количество едва превышает один десяток. Условно их можно разделить на две группы:

- физкультурно-спортивные вузы, которые по большей части занимаются подготовкой тренерских кадров, а также частично готовят спортивных менеджеров (хотя это не является для них профильной подготовкой);

- вузы профильные, в основном экономические, и для них подготовка спортивных менеджеров является важным направлением образовательной деятельности.

В первую группу входят:

- Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (Москва);

- Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта (Санкт-Петербург);

- Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма (Казань);

- Московская государственная академия физической культуры.

Вторую группу составляют:

- Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

- Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ);

- Московский финансово-промышленный университет «Синергия»;

- Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова;

- Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова;
- Государственный университет управления и некоторые другие.

Как учить спортивному менеджменту

Для того, чтобы грамотно готовить менеджеров и предпринимателей для индустрии спорта, важно ответить на несколько принципиальных вопросов:

- для каких спортивных организаций университеты готовят специалистов по спортивному менеджменту (т. е. по сути ответить на вопрос: кто заказчик);
- что является продуктом индустрии спорта (т. е. что будущие спортивные менеджеры должны произвести для своих многочисленных потребителей);
- кто является основным производителем в индустрии спорта (т. е. кому нужны эти высококвалифицированные специалисты,

ориентированные на умение применять рыночные инструменты);

- кто является основным потребителем в индустрии спорта (т. е. кто клиенты спортивных организаций)?

В российской индустрии спорта в настоящее время работают очень разные (по направлениям деятельности и выполняемым функциям) спортивные и иные организации, являющиеся объектами спортивного менеджмента, для которых готовят разнообразных специалистов все вышеперечисленные университеты и академии. Разнообразная палитра спортивных организаций представлена на рис. 4.

Но помимо спортивных организаций, важно помнить и о двух других целевых аудиториях программ спортивного менеджмента:

- представители органов исполнительной власти, отвечающих за развитие физической культуры и спорта (региональные министерства, департаменты, спорткомитеты);



Рис. 4. Объекты спортивного менеджмента

Fig. 4. The objects of sports management

- представители бизнес-структур, имеющих деловые интересы в индустрии спорта, являющиеся инвесторами, собственниками, партнерами и спонсорами спортивных организаций (федераций, лиг и клубов), спортивных соревнований и отдельных спортивных проектов.

В итоге получается очень широкая и пестрая, разная по видам деятельности, выполняемым функциям и интересам картина, характеризующая общую потребность в специалистах и общее поле деятельности для университетов в вопросах подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Для того, чтобы эффективно готовить менеджеров и предпринимателей для индустрии спорта, необходимо понимать, что является продуктом индустрии спорта. Продукты индустрии спорта представлены на рис. 5.

Из рисунка 5 очевидно, что основных продуктов по сути два:

- спортивное событие, включая все производные от него продукты (билеты, права на партнерство и спонсорство, спортивная атрибутика, права на телетрансляции);
- спортивно-оздоровительные услуги.

Давая общую характеристику процесса производства в индустрии спорта (а это подготовка и организация любого соревно-

вания), необходимо отметить главных производителей продукции и услуг:

- профессиональный клуб (футбольный, хоккейный, баскетбольный, волейбольный и даже теннисный), спортивная команда которого создает и фактически производит спортивное событие (отдельный матч или серию матчей в ходе целого турнира);
- профессиональная лига, которая организует и проводит (а по сути производит) целый турнир как длительное спортивное событие (в формате чемпионата, кубковых соревнований, серии плей-офф);
- спортивные федерации по видам спорта, сборные команды которых защищают честь и репутацию своей страны на международных соревнованиях;
- непосредственно сами спортсмены, которые индивидуально или в составе команд являются главными участниками (т.е. создателями и творцами) любого спортивного события;
- организаторы различных спортивных соревнований (это могут быть как специально созданные оргкомитеты и дирекции, так и непосредственно спортивные федерации, а в отдельных случаях даже спортивные агентства), которые готовят, планируют и организуют соревнования (чемпионат мира, этап Кубка

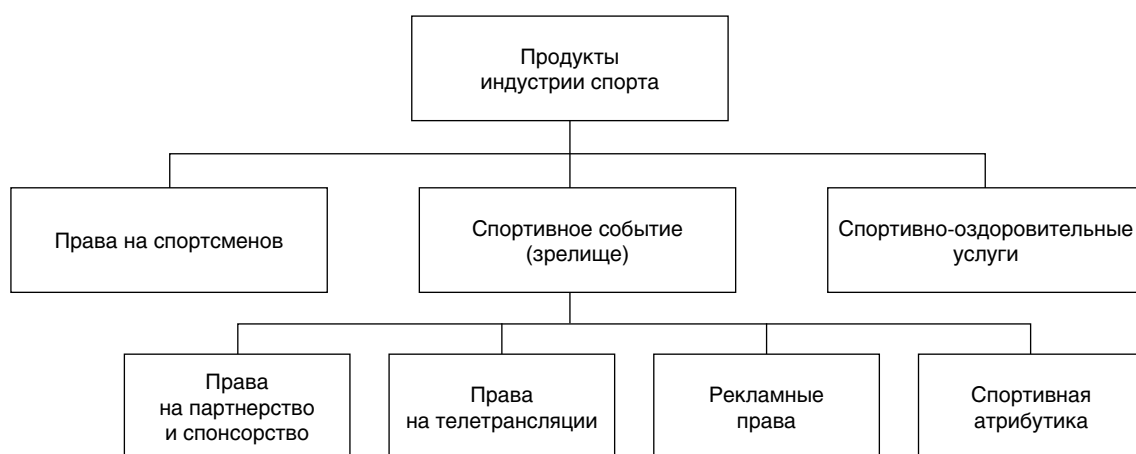


Рис. 5. Основные продукты индустрии спорта

Fig. 5. The main products of sports industry

мира, выставочные матчи или просто однодневный легкоатлетический турнир);

- спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы (а также другие представители спортивно-оздоровительной индустрии), которые предлагают посетителям (т.е. потребителям) различные спортивно-оздоровительные услуги в виде годового абонемента, разового посещения, персональных тренировок.

Возникает важный вопрос о потребителях индустрии спорта, на мотивацию и интересы которых должны быть ориентированы абсолютно все образовательные программы по обучению спортивных менеджеров. Главные потребители представлены на рис. 6.

Хорошее знание специфики деятельности спортивных организаций, продуктов индустрии спорта и их потребителей, а также понимание места и роли основных производителей индустрии спорта дает возможность университетам грамотно формировать и проектировать образовательные программы подготовки спортивных менеджеров, ориентируясь на запросы рынка труда.

О профессии «спортивный менеджер»

Важно иметь в виду, что новая профессия «спортивный менеджер» является зонтичной, и под этим условным зонтиком по-

мещаются потребности для разных спортивных организаций и по различным функциональным направлениям деятельности спортивных менеджеров. Совершенно очевидно, что существует большая разница между менеджером профессионального клуба (например, футбольного или баскетбольного) и фитнес-клуба с точки зрения его прямых обязанностей и требуемых управленческих компетенций, во многом ориентированных на конечный результат деятельности (продукт) и целевую аудиторию.

Анализ деятельности вузов, готовящих спортивных менеджеров, и потребностей самих спортивных организаций (т.е. основных работодателей) дает основание сделать несколько важных выводов:

- на сегодняшний день предложение опережает спрос (вузы регулярно готовят менеджеров, а на работу их берут очень неохотно);
- спортивные организации порой выражают недовольство качеством подготовки спортивных менеджеров (они знают теорию, но у них мало практического опыта);
- многие спортивные организации (за редким исключением), когда к ним обращаются вузы, не могут четко сформулировать требования и пожелания к компетенциям подготовленных спортивных менеджеров (кроме общих и неконкретных формулировок о менеджменте и спорте вообще).

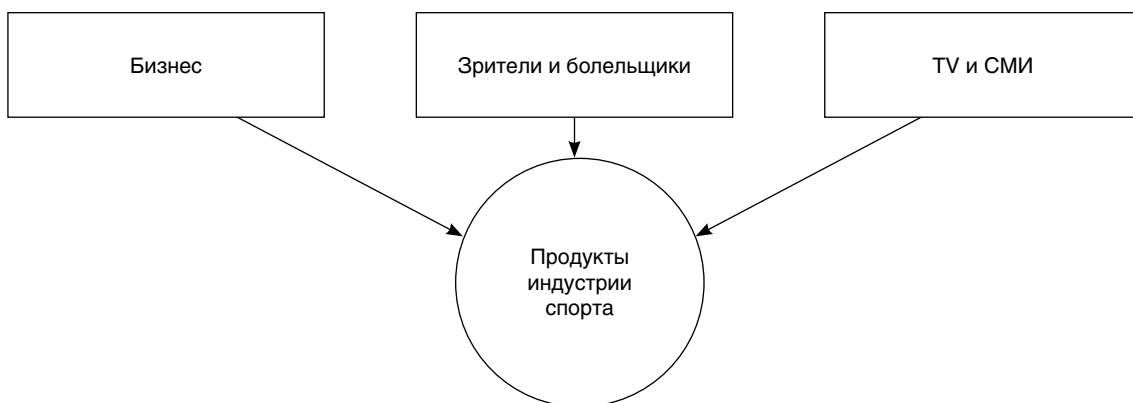


Рис. 6. Основные потребители индустрии спорта

Fig. 6. The main consumers of sports industry

В результате опросов руководителей спортивных организаций (федераций, лиг, клубов) и организаторов спортивных событий удалось создать некий «портрет ожиданий» будущего спортивного менеджера.

Итак, современный спортивный менеджер должен:

- иметь специальное образование (т. е. «спортивный менеджмент»);
- знать и любить спорт;
- уметь создавать основной продукт индустрии спорта (т. е. спортивное событие);
- ставить задачи и их решать (т. е. быть хорошим проектным менеджером);
- уметь продвигать события и эффективно их раскручивать.

Какие нужны профессиональные компетенции?

Ответить на этот риторический вопрос достаточно сложно, так как следует понимать, что существует достаточно много разных программ обучения по уровням образования. В настоящее время в университетах России существуют программы подготовки спортивных менеджеров следующих уровней:

- программы колледжа, т. е. среднее профессиональное образование;
- бакалавриата;
- магистратуры;
- MBA, т. е. дополнительное образование;
- профессиональной переподготовки;
- повышения квалификации.

Для того, чтобы понять, как может быть сформирована матрица профессиональных специализированных компетенций, необходимо обратиться к уже существующим образовательным программам конкретного университета. Используем опыт Московского финансово-промышленного университета «Синергия», который готовит специалистов по спортивному менеджменту уже 20 лет.

В рамках двухуровневой модели высшего образования по направлению «Менеджмент» существует две программы:

- программа бакалавриата «Спортивный менеджмент»;

- программа магистратуры «Спортивный маркетинг» (по сути это функциональный профиль).

В рамках программы бакалавриата «Спортивный менеджмент» студент изучает следующие специализированные дисциплины:

- Индустрия спорта;
- Олимпийское движение и международные спортивные организации;
- Менеджмент спортивных организаций;
- Спортивное право;
- Экономика спорта;
- Спортивный маркетинг;
- Менеджмент спортивных соревнований;
- Профессиональный спорт;
- Спортивное спонсорство;
- Экономика и менеджмент спортивных сооружений;
- Управление персоналом спортивной организации;
- Менеджмент профессионального спортсмена и агентская деятельность;
- PR-деятельность спортивной организации.

В результате освоения этих специализированных дисциплин студент получает следующие профессиональные компетенции:

- умение собирать и анализировать исходные данные, необходимые для оценки деятельности спортивной организации, эффективности модели финансирования и форм партнерского взаимодействия с государством и бизнесом;
- способность организовывать применение нормативно-правовых документов и внутренних регламентов для эффективного функционирования спортивной организации;
- умение формировать бюджет спортивной организации с навыками анализа его основных статей;
- способность управлять персоналом в спортивной организации;

- умение планировать и организовывать проведение спортивного соревнования;
- способность разрабатывать комплексную программу маркетинга спортивных организаций различного типа;
- умение организовывать систему коммуникаций спортивной организации с ее целевыми аудиториями, в том числе используя СМИ и социальные сети для продвижения спортивных продуктов;
- способность разрабатывать систематизированные предложения для привлечения спонсоров и партнеров спортивных организаций, спортивных событий и спортсменов.

Обладая таким набором профессиональных компетенций, выпускник готов к работе спортивным менеджером в спортивной организации.

Однако студент может продолжить процесс обучения по магистерской программе «Спортивный маркетинг», которая уже более направлена на возможность заниматься предпринимательством в индустрии спорта.

В процессе обучения в магистратуре студент изучит следующие специализированные дисциплины:

- Предпринимательство в индустрии спорта;
- Маркетинговые исследования и анализ в спорте;
- Стратегический спортивный маркетинг;
- Маркетинговая стратегия спортивных организаций;
- Ценообразование в индустрии спорта;
- Продуктовая политика спортивных организаций;
- Маркетинг спортивных событий;
- Инструменты продаж в спорте;
- Спонсорские и партнерские предложения в спорте;
- Работа с болельщиками;
- Мерчандайзинг и лицензирование в спорте;
- Брендинг в спорте;
- Маркетинг профессионального спорта.

В результате обучения в магистратуре матрица профессиональных компетенций выглядит следующим образом:

- умение собирать и анализировать исходные данные, необходимые для оценки эффективности маркетинга спортивной организации и используемых маркетинговых технологий;
- владение навыками маркетинговых исследований в спорте, выбора оптимальной для конкретного типа организаций маркетинговой стратегии;
- способность к управлению продуктовой линейкой спортивной организации, в том числе разработкой нового продукта;
- владение навыками разработки комплексной программы маркетинга спортивного события;
- владение навыками разработки спонсорского (партнерского) предложения и привлечения партнеров с использованием различных методов их активации;
- способность разрабатывать и внедрять комплекс мероприятий по обеспечению маркетинговой привлекательности профессионального спортсмена;
- способность создавать эффективную систему производства и распространения лицензионной продукции спортивной организации.

В связи с вышеописанным отметим, что на факультете спортивного менеджмента Университета «Синергия» траектория обучения представляется следующей:

- бакалавриат «Спортивный менеджмент» дает возможность работать спортивным менеджером;
- магистратура «Спортивный маркетинг» позволяет рассчитывать на собственные предпринимательские проекты в спорте.

Практика и технологии обучения

Опыт, накопленный в Университете «Синергия», дает возможность учитывать в обучении следующие методики и технологии:

- системно и логично выстроенный учебный план;
- обязательное наличие при преподавании собственных учебно-методических разработок;
- наличие в каждой дисциплине кейсов с использованием практических примеров из российской индустрии спорта;
- практика участия студентов в волонтерской деятельности;
- стажировки в российских спортивных организациях.

Особое внимание необходимо уделять развитию волонтерской деятельности. Только практика участия в крупных соревнованиях дает возможность окончательно закрепить профессиональные компетенции на практике, особенно если студент-волонтер работал на разных спортивных соревнованиях по различным видам спорта и освоил множество функций спортивного менеджера (рис. 7).

Среди наиболее значимых выделим следующие соревнования и события с участием волонтеров Университета «Синергия»:

- Чемпионат мира по фигурному катанию (2005, 2011).
- Финал Лиги чемпионов УЕФА по футболу — 2008 (Манчестер Юнайтед — Челси).
- Чемпионат мира по конькобежному спорту (2009).
- Чемпионат мира по современному пятиборью (2011).
- Чемпионат мира по хоккею с шайбой (2007, 2016).
- Чемпионат мира по хоккею с мячом (2010).
- Чемпионат мира по художественной гимнастике (2010).
- Чемпионат мира ИААФ по легкой атлетике (2013) (рис. 8).
- Чемпионат мира по гребле на байдарках и каноэ (2013).
- Олимпийские зимние игры (2014).
- Чемпионат мира по водным видам спорта (2015).
- Кубок конфедераций по футболу (2017).
- Чемпионат мира по футболу (2018).



Рис. 7. Студенты Университета «Синергия» на соревнованиях в Сочи

Fig. 7. The students of «Synergy» University at the competitions in Sochi



Рис. 8. Волонтеры Университета «Синергия» на чемпионате мира по легкой атлетике

Fig. 8. The volunteers of «Synergy» University at IAAF World Championship

Заключение

Завершая анализ проблем развития профессии «спортивный менеджер» и вопросов предпринимательства в индустрии спорта, а также спортивного образования в России, сделаем несколько важных выводов:

- ряд ведущих российских вузов достаточно успешно реализуют свои программы, пытаясь утолить общий «менеджерский голод» в индустрии спорта;
- у университетов — пионеров спортивного менеджмента хорошие перспективы развития, они обладают безусловным конкурентным преимуществом по сравнению с их потенциальными последователями;
- в профессиональном спорте России вектор развития будет смещаться в сторону ухода от использования бюджетных средств, к использованию рыночных механизмов и маркетинговых инструментов для увеличения финансовых возможностей спортивных организаций;

- массовый спорт дает хорошие примеры развития предпринимательских проектов;
- отечественная фитнес-индустрия стабильно развивается как большой и инвестиционно привлекательный предпринимательский сектор;
- у российской индустрии спорта есть хорошие возможности для развития предпринимательских проектов, а значит, необходимо смещать акцент в сторону предпринимательского образования в спорте.

Список литературы

1. Леднев В. А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №6.
2. Леднев В. А. Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 1. М.: Университет «Синергия», 2016.
3. Леднев В. А. Индустрия спорта России: новые вызовы, менеджеры и управленческие технологии // SportsFacilities. 2014. №7.
4. Леднев В. А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция. 2012. №6.

5. Леднев В. А. Мировая индустрия спорта: в поисках нового баланса // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2016. №2 (19).
6. Леднев В. А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2017. №2 (23).
7. Леднев В. А. Спортивный менеджер: образование, компетенции и результаты деятельности // СпортБизнес-Консалтинг. 2015. №3.
8. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
9. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016.
10. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. №6.
- management and marketing. Issue 1. Moscow, Synergy University, 2016 (in Russian).
3. Lednev V. A. *Industrija sporta Rossii: novye vyzovy, menedzhery i upravlencheskie tehnologii* [Russian sport industry: new challenges, management and management technologies]. *SportsFacilities*, 2014, no. 7.
4. Lednev V. A. Competition in sport: new trends and patterns of development. *Journal of Modern Competition*, 2012, no. 6 (in Russian).
5. Lednev V. A. World sport industry: searching for the new balance. *Bulletin Of The Russian International Olympic University*, 2016, no. 2 (19) (in Russian).
6. Lednev V. A. New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit. *Bulletin Of The Russian International Olympic University*, 2017, no. 2 (23) (in Russian).
7. Lednev V. A. Sport manager: education, competencies and results of activities. *SportBusinessConsulting*, 2015, no. 3 (in Russian).
8. Rubin Y. B. Controversial issues of the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (in Russian).
9. Rubin Y. B. *Upravlenie sobstvennym biznesom* [Managing own business]. Moscow, Moscow financial-industry Synergy University, 2016.
10. Rubin Y. B., Lednev M. V., Mozhzhukhin D. P. The matrix of competencies as a tool of entrepreneurship bachelor education. *Vysshee obrazovanie v Rossii* — Higher Education in Russia, 2017, no. 6 (in Russian).

References

1. Lednev V. A. Sport industry as a field of competitive struggle. *Internet journal Sociology of science*, 2013, no. 6 (in Russian).
2. Lednev V. A. Sport industry: understanding the concepts and terms. *Sport management: everything about sport*

V. Lednev, Department of Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, vlednev@synergy.ru

The sports industry: education in entrepreneurship and management

Modern sport now has evolved into a powerful, investment-attractive industry. Leading international sports organizations, sports leagues and professional clubs operate as a proper commercial enterprise and have a good level of income.

The article provides analysis of key trends in the global sports industry, which is extremely important in order to correctly prioritize the training of managers and entrepreneurs for the Russian sports organizations.

An attempts to show how sports education looks in Russia today taking into account specifics of different educational programs is made in the article. On the example of the Sport management faculty of the «Synergy» University the matrix of professional competencies of students of undergraduate and graduate programs is described.

Russian sports industry has good opportunities for the development of entrepreneurial projects, and therefore it is necessary to shift the focus towards entrepreneurship education in sport.

Keywords: sport industry, competition in sport, entrepreneurship in sport, sport event, sport manager, sport management.

About author:

V. Lednev, Dr. of Economics, Professor

For citation:

Lednev V. The sports industry: education in entrepreneurship and management. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 45–62 (in Russian, abstr. in English).

Серебrenникова Е. А., соискатель ученой степени канд. пед. наук, ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж», г. Челябинск, seea1977@inbox.ru

Практические аспекты подготовки специалистов технического профиля с компетенциями предпринимательской деятельности

В системе среднего профессионального образования с введением новых Федеральных государственных образовательных стандартов, разработанных с учетом 50 наиболее востребованных и перспективных профессий и специальностей СПО с 2017 г., становится актуальным вопрос подготовки специалистов среднего звена с навыками предпринимательской деятельности. В статье представлен пятилетний практический опыт ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» в подготовке специалистов среднего звена технического профиля с навыками предпринимательства. Представлены результаты работы колледжа в статусе инновационной областной площадки с 2012 по 2015 гг. В данный период был исследован феномен предпринимательства, разработаны, апробированы и внедрены в учебный процесс модель формирования компетенций предпринимательской деятельности и инновационный учебно-методический комплекс. Проверка результативности модели проводилась на основе анализа сформированности компетенций предпринимательской деятельности. В статье приведены результаты обучения и средства их измерения.

Ключевые слова: специалисты среднего звена, предпринимательская подготовка, учебный процесс, педагогическая модель, учебно-методический комплекс, оценка сформированности компетенций, диагностический инструментарий.

Введение

Заказ на подготовку специалистов технического профиля, обладающих компетенциями в области предпринимательства, продиктован, во-первых, запросом со стороны экономической системы России в целом и Челябинской области, в частности, в которой в настоящее время предприниматель выдвинут в число наиболее значимых субъектов экономического прогресса; во-вторых — запросом самого потребителя услуг, которому в современных условиях уже недостаточно только профессионального образования, призванного включить молодежь в процесс производительного труда и создания материальных ценностей, но и необходимо обеспечить надежную социальную защиту выпускников

от непредсказуемых обстоятельств на рынке труда. Отвечая на запросы со стороны государства и потребителей услуг, ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» с апреля 2012 г. по апрель 2015 г. работал в статусе областной инновационной площадки по теме «Формирование компетенций предпринимательской деятельности у студентов учреждения СПО, обучающихся по специальностям технического профиля».

Нормативно-правовое регулирование

«Тема обучения предпринимательству не имеет пока целостной представленности на образовательных пространствах российского среднего профессионального и высшего образования. Предпринимательство

не признано самостоятельной областью образования, в связи с чем отсутствуют базовые понимания и стандарты обучения предпринимательству. ... В перечне ФГОС по направлениям обучения в системе СПО «Предпринимательство» отсутствует и как отдельное направление получения профессионального образования, и как направление получения дополнительной профессиональной квалификации. ... В результате российские колледжи не располагают основными образовательными программами, которые были бы системно ориентированы на формирование у выпускников предпринимательских компетенций» [Рубин, 2016, с. 3].

Однако со стороны государства принят ряд мер по регулированию процесса подготовки к предпринимательской деятельности на ступени СПО. Письмом Министерства образования и науки Челябинской области от 27.04.2015 № 09/3365 в учебные планы ОПОП СПО по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих) с сентября 2015 г., а по программам подготовки специалистов среднего звена с сентября 2016 г. за счет часов вариативной части рекомендовано ввести дополнительный профессиональный модуль, направленный на формирование у обучающихся компетенций предпринимательской деятельности и навыков трудоустройства на работу «Основы предпринимательства и трудоустройства на работу». С сентября 2017 г. вступают в силу Федеральные государственные образовательные стандарты, разработанные с учетом 50 наиболее востребованных и перспективных профессий и специальностей СПО, в которых как результат процесса обучения заявлена общая компетенция — «ОК 11. Планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере». Очевидно, что принятых на сегодняшний день мер недостаточно, для того чтобы иметь целостную систему подготовки к предпринимательской деятельности в учреждениях СПО.

Краткий обзор системы подготовки

В рамках областной инновационной площадки нашим колледжем была предпринята попытка выстроить системную работу по подготовке специалистов технического профиля со сформированными компетенциями в направлении предпринимательства.

С этой целью мы выявили и создали в своей образовательной организации следующий комплекс организационно-педагогических условий, способствующих формированию компетенций предпринимательской деятельности у студентов, обучающихся по специальностям технического профиля:

1. Компетенции предпринимательской деятельности, формируемые на основе общих и профессиональных компетенций в направлении базовой подготовки, выступают результатом интеграции общих, профессиональных и социально-экономических компетенций.

2. Выстроена система мотивации к формированию компетенций предпринимательской деятельности в процессе подготовки студентов по базовой специальности.

3. Обеспечен процесс рефлексии при выполнении деятельности, оценка и корректировка процесса профессионального и личностного саморазвития.

4. Реализуется содержание учебной программы дисциплины «Теория решения изобретательских задач» и профессионального модуля «Организация и управление предпринимательской деятельностью» [Серебренникова, 2016, с. 27–30].

На практике нами разработан и внедрен в учебный процесс профессиональный модуль «Организация и управление предпринимательской деятельностью», который включен в учебные планы специальностей технического профиля, за счет часов вариативной части и позволяет сформировать интегративные профессиональные компетенции, направленные на организацию предпринимательской деятельности и управление ею

в сфере получаемого базового профессионального образования. Структура модуля выстроена логично, все его компоненты взаимосвязаны. Объем модуля составляет 334 академических часа и включает в себя следующие курсы, разделы и практику:

1. Междисциплинарные курсы:

1.1. Организация и планирование экономико-правовой деятельности.

1.2. Психология предпринимательской деятельности.

2. Разделы:

2.1. Организация предпринимательской деятельности.

2.2. Правовое регулирование предпринимательской деятельности.

2.3. Кадровое обеспечение предпринимательской деятельности.

2.4. Финансовое обеспечение предпринимательской деятельности.

2.5. Бухгалтерский учет и налогообложение предпринимательской деятельности.

2.6. Основы маркетинговой деятельности.

2.7. Формирование проекта развития бизнеса.

2.8. Психологические особенности предпринимательской деятельности.

3. Учебная практика в объеме 72 часа.

Данный профессиональный модуль представляет собой завершенную систему мероприятий по обучению и воспитанию, в результате освоения которого формируются компетенции предпринимательской деятельности [Серебренникова, Компетенции предпринимательской деятельности..., с. 64–68].

Исходя из выявленной специфики предпринимательской деятельности и характеристик личности, которыми предприниматель должен обладать, освоению профессионального модуля предшествует изучение дисциплины «Теория решения изобретательских задач», которая в нашем случае также внесена в учебные планы. Характеристики личности, которыми предприниматель должен обладать для осуществления успешной деятельности, развиваются и активизируются в процессе освоения данной дисциплины.

*Поиск и генерирование бизнес-идей.
Обеспечение конкурентоспособности
бизнеса*

На описываемом этапе задачей является стимулирование творческой деятельности по поиску нестандартных решений. Для этого используются методы психологической активизации творчества (мозговой штурм и его модификации, синектика, ассоциативные методы, морфологический анализ и его модификации, метод фокальных объектов), методы систематизации перебора вариантов (морфологический анализ, метод контрольных вопросов), методы направленного поиска (АРИЗ). Применение ФСА с целью увеличения конкурентоспособности эффективно в условиях малого и среднего предпринимательства.

*Планирование, анализирование
собственной деятельности.
Регулирование своего поведения*

Данные элементы компетенций формируются при помощи сопоставления критериев собственной личности с критериями творческой личности. Критериями творческой личности (по Г. С. Альтшуллеру) являются умение держать удар, наличие большой достойной цели, наличие динамической системы планов для достижения цели, наличие системы планирования и контроля личного времени, направленной на достижение цели, промежуточная результативность, оптимальная техника выполнения работ по достижению цели, особенно при решении творческих задач, высокая работоспособность, а также соотнесение личных целей и целей бизнеса с критериями достойной цели (новизна, общественность, пракτικότητα, конкретность, независимость, значительность).

*Решение стандартных профессиональных
(технологических) задач*

Решать профессиональные задачи самостоятельно и с большей эффективностью помогают знания теории причинно-следст-

венных связей и умения применять способы устранения нежелательных эффектов (ликвидация, изоляция, компенсация вредного действия, «оттягивание» вредного действия и/или его последствий).

Превращение идеи в новую технологию

Указанному процессу способствует знание основных понятий системного подхода (системный анализ, система, надсистема, подсистема, функции системы, законы развития систем, закон «статики», «кинематики», «динамики», цель системы как смысл ее функционирования, этапы развития системы, средства достижения поставленной цели, ресурсы, модель, идеальная модель, сверхэффект, факторы расплаты), а также этапов и закономерностей развития технических систем [Серебренникова, Методы ТРИЗ как инструмент..., с. 240–242].

Дисциплина «Теория решения изобретательских задач» позволяет сформировать предпринимательское мышление и выступает инструментом, позволяющим превратить любой ресурс в товар.

Изучение модуля завершается учебной практикой, в рамках которой студенты разрабатывают бизнес-план в направлении базовой специальности, который представляют к защите одновременно с выпускной квалификационной работой.

Для составления бизнес-плана мы используем прикладной программный продукт *Project Expert*, позволяющий, условно говоря, «прожить» и просчитать весь жизненный цикл предприятия, позволяет наглядно представить студенту возможность получения прибыли при наличии тех средств и капитала, которые он рассчитывает вложить в свое дело.

Результаты обучения и средства их измерения

Подготовка проводилась среди студентов, обучающихся по специальностям технического профиля: «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»

(ЭГ-1), «Программирование в компьютерных системах» (ЭГ-2), «Технология продукции общественного питания» (ЭГ-3), «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений» (ЭГ-4). Количественная характеристика групп представлена в табл. 1. На констатирующем этапе при начальном срезе было опрошено 119 студентов экспериментальных групп, при итоговом срезе — 103 студента. Снижение контингента, участвующего в эксперименте, произошло за счет естественного отсева за период обучения.

Таблица 1. Количественная характеристика экспериментальных групп

Table 1. Quantitative characteristic of the experimental groups (EG)

Группа	ЭГ-1	ЭГ-2	ЭГ-3	ЭГ-4
Кол-во человек (начальный срез)	50	23	21	25
Кол-во человек (итоговый срез)	46	18	18	21

Проверка проводилась по компонентам модели: мотивационный, когнитивный, операционно-деятельностный, этический, рефлексивный [Серебренникова, Сташкевич, 2013, с. 207–209] с выделением пяти уровней: низкий (интуитивный), ниже среднего (адаптивный), средний (репродуктивный), выше среднего (продуктивный), высокий (творческий).

В ходе работы были определены следующие критерии сформированности компетенций предпринимательской деятельности:

- интерес к предпринимательской деятельности в направлении отраслевой подготовки, потребность в применении предпринимательских умений;
- знания технологических процессов в отраслевой области и знания в области предпринимательства;
- умения и навыки выполнения прикладных сквозных проектов на основе интеграции знаний в области предпринимательства и технологии производства. Реализация проектов (включенность в деятельность);

- определение предпринимательской деятельности как лично значимой. Системы ценностей сформированы на экономико-этической основе;

- умение анализировать собственную деятельность. Поведение, адекватное нормам, принятым в обществе, и его корректировка в процессе профессионального и личного саморазвития.

С целью определения сформированности каждого критерия мы определили нижеперечисленные показатели:

- мотивация на предпринимательскую деятельность;

- уровень экономической и правовой предпринимательской грамотности с использованием ИКТ в предпринимательской деятельности;

- включенность в проектную и предпринимательскую деятельность;

- сформированность системы ценностей, предпринимательская деятельность является личной потребностью с осознанием правовой и социальной ответственности;

- анализ, оценка, корректировка своей профессиональной деятельности.

Для комплексной оценки каждого показателя мы использовали следующий диагностический инструментарий:

1. Мотивация на предпринимательскую деятельность:

1) методика диагностики Т. Элерса «Мотивация к успеху». Данная методика предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из двух вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом;

2) методика диагностики Т. Элерса «Мотивация к избеганию неудач». Личностный опросник предназначен для диагностики мотивационной направленности личности

на избегание неудач. Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. Испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов каждой строки, которое наиболее точно его характеризует. Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом;

3) методика диагностики Шуберта «Степень готовности к риску». Методика состоит из 25 вопросов, каждый ответ необходимо оценить в диапазоне от +2 до -2. После ответа на все вопросы подсчитывается общая сумма баллов в соответствии с инструкцией. Положительные ответы на вопросы свидетельствуют о склонности к риску в условиях опасности;

4) опросник на уровень образованности в области предпринимательства. Данный опросник является авторской разработкой и содержит четыре субтеста: осведомленность, сознательность, действенность и умелость [Серебренникова, Актуальность реализации программ..., с. 54–58].

2. Уровень экономической и правовой предпринимательской грамотности с использованием ИКТ в предпринимательской деятельности:

1) диагностические материалы инновационного УМК (фонды оценочных средств по дисциплине и профессиональному модулю, деловые игры, индивидуальные результаты учебной деятельности);

2) опросник на уровень образованности в области предпринимательства.

3. Включенность в проектную и предпринимательскую деятельность:

1) практические работы, курсовые проекты, дипломный проект, участие в учебных и внеаудиторных проектах;

2) опросник на уровень образованности в области предпринимательства.

4. Сформированность системы ценностей, предпринимательская деятельность является личной потребностью с осознанием правовой и социальной ответственности:

1) опросник ДУМЭОЛП — диагностика уровня морально-этической ответственности личности. Опросник включает в себя несколько шкал:

- Шкала 1. Рефлексия на морально-этические ситуации (моральная рефлексия или рефлексия, актуализирующаяся в ситуациях, связанных с морально-этическими коллизиями и конфликтами).
- Шкала 2. Интуиция в морально-этической сфере (нравственная интуиция).
- Шкала 3. Экзистенциальный аспект ответственности.
- Шкала 4. Альтруистические эмоции.
- Шкала 5. Морально-этические ценности.
- Шкала 6. Шкала лжи (социальной желательности).

Отвечая на утверждения, респонденты, если согласны, рядом с его номером ставят «+» (да), если нет — «-». Если затрудняются ответить, то 0 (не знаю). Высокий уровень сформированности морально-этической ответственности связан с социальной ответственностью, высоким уровнем самопонимания, низким уровнем социальной желательности;

2) анализ психолого-педагогического портфолио «Я — предприниматель»;

3) опросник на уровень образованности в области предпринимательства.

5. Анализ, оценка, коррекция своей профессиональной деятельности:

1) методика диагностики уровня рефлексивности (опросник А. В. Карпова). Методика представляет собой опросник, предназначенный для измерения степени развития такого личностного свойства, как рефлексивность. Методика состоит из 27 пунктов, ответы на которые формируются по 7-балльной шкале. По опроснику формируется одно значение, характеризующее общую степень развития рефлексивности личности;

2) анализ психолого-педагогического портфолио «Я — предприниматель»;

3) опросник на уровень образованности в области предпринимательства.

Диагностический инструментарий мы использовали в следующем порядке: 1) разработанный нами опросник (начальный, промежуточный и итоговый срезы); 2) стандартные диагностические методики (начальный и итоговый срезы); 3) контрольно-оценочные средства инновационного УМК (промежуточный и итоговый срезы).

В ходе обработки массива полученных данных были построены следующие таблицы:

- 6 таблиц по начальному срезу и 6 таблиц по итоговому срезу на основании результатов опросника, по промежуточному срезу проведена интерпретация результатов и корректировка учебного процесса;
- 5 сравнительных таблиц по 6 группам по начальному и итоговому срезам, 30 графиков по 5 стандартным методикам;
- 8 сравнительных таблиц по 4 экспериментальным группам по промежуточному и итоговому срезу и 32 графика по результатам применения контрольно-оценочных средств инновационного УМК.

В таблице 2 приведены обобщенные сравнительные данные экспериментальных групп по результатам обработки стандартизированных методик при начальном и итоговом срезах.

По результатам итогового среза в экспериментальных группах повышение уровня сформированности мотивационного, этического и рефлексивного компонентов входит в зависимость от гендерного состава группы. Наибольший рост мотивации произошел в ЭГ-1 (100% юношей) и ЭГ-4 (78% юношей). Снижение мотивации наблюдалось в ЭГ-2 (44% девушки) и ЭГ-3 (76% девушки). Значительное повышение уровня сформированности этического компонента наблюдается в ЭГ-3 и ЭГ-4. Незначительное повышение — в ЭГ-2, и еще в меньшей степени — в ЭГ-1. Сформированность рефлексивного компонента в большей степени наблюдается у ЭГ-2 и ЭГ-3. Незначительное повышение уровня в ЭГ-1 и ЭГ-4.

В экспериментальных группах по результатам итогового среза зафиксирована по-

Таблица 2. Обобщенные сравнительные данные уровня сформированности характеристик личности в ЭГ-1, ЭГ-2, ЭГ-3, ЭГ-4

Table 2. Summarized comparative data of the level of development of personality characteristics in EG-1, EG-2, EG-3, EG-4

Начальный срез	Уровень	Мотивация к успеху		Мотивация к избеганию неудач		Готовность к риску		Морально-этическая ответственность		Рефлексия	
		кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%
	Н	1	0,8	6	5,0	1	0,8	18	15,0	15	12,6
Итоговый срез	НС	11	9,2	10	8,4	17	14,3	39	32,8	22	18,5
	С	41	34,4	52	43,7	45	37,8	46	38,7	59	49,6
	ВС	58	48,8	46	38,7	50	42,0	16	13,5	20	16,8
	В	8	6,8	5	4,2	6	5,1	0	0	3	2,5
	Уровень	Мотивация к успеху		Мотивация к избеганию неудач		Готовность к риску		Морально-этическая ответственность		Рефлексия	
		кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%
Итоговый срез	Н	0	0	8	7,8	5	4,9	3	2,9	0	0
	НС	4	3,9	23	22,3	17	16,5	25	24,3	3	2,9
	С	37	35,9	40	38,9	38	36,9	45	43,6	28	28,2
	ВС	51	49,5	30	29,1	36	34,9	22	21,5	41	39,8
	В	11	10,7	2	1,9	7	6,8	8	7,7	31	30,1
	Уровень	Мотивация к успеху		Мотивация к избеганию неудач		Готовность к риску		Морально-этическая ответственность		Рефлексия	
		кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%

ложительная динамика. Низкий уровень отсутствует во всех группах, количество студентов на уровне ниже среднего снизилось на 12%, на среднем уровне снижение произошло на 11%, на уровне выше среднего зафиксировано увеличение на 6%, на высоком уровне — увеличение на 20%, на уровне выше среднего — на 44%, на высоком уровне — 29%, что в сумме составляет 73%. Прогнозируемый результат предполагал расположение точек выше среднего уровня. Соответственно, 73% расположено выше среднего уровня.

Полученные данные по сформированности компетенций предпринимательской деятельности представлены в табл. 3 и на графике рис. 1. Под кодами КПрД 1 — КПрД 8 содержатся сформулированные компетенции предпринимательской деятельности:

КПрД 1. Определять направления развития технологий в профессиональной деятельности с перспективой развития.

КПрД 2. Разрабатывать бизнес-план.

КПрД 3. Анализировать и выявлять кадровый потенциал, изучать профессиональные, деловые и личностные качества работников с целью его рационального использования и формирования команды.

КПрД 4. Организовывать эффективную работу коллектива.

КПрД 5. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы делового и управленческого общения с целью установления контактов с деловыми партнерами, заключения договоров, предъявления претензий и санкций.

КПрД 6. Оценивать управленческие решения и разрабатывать направления по совершенствованию технико-экономических показателей с учетом критериев экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

КПрД 7. Использовать имеющиеся экономические ресурсы с максимальной эффективностью.

КПрД 8. Анализировать собственную деятельность, регулировать поведение, руковод-

Таблица 3. Обобщенные сравнительные данные уровня сформированности компетенций предпринимательской деятельности в ЭГ-1, ЭГ-2, ЭГ-3, ЭГ-4

Table 3. Summarized comparative data of the level of formation of competences of entrepreneurial activity in EG-1, EG-2, EG-3, EG-4

Промежуточный срез	Уровни	ПК 1		ПК 2		ПК 3		ПК 4		ПК 5		ПК 6		ПК 7		ПК 8		Итого 119 чел	
		кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%
	Н	0	0	15	12	0	0	3	3	9	8	4	3	0	0	6	5	3,4	3
Итоговый срез	НС	10	8	27	23	19	16	16	13	30	25	18	15	10	8	12	10	17,8	15
	С	29	24	63	53	53	44	34	29	49	41	45	38	28	24	21	18	41,5	35
	ВС	60	51	14	12	45	38	61	51	31	26	47	40	57	48	46	39	45,1	38
	В	20	17	0	0	2	2	5	4	0	0	5	4	24	20	34	28	11,2	9
	Итого	119		119		119		119		119		119		119		119		119	
Итоговый срез	Уровни	ПК 1		ПК 2		ПК 3		ПК 4		ПК 5		ПК 6		ПК 7		ПК 8		Итого 103 чел	
		кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%	кол.	%
	Н	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итоговый срез	НС	1	1	0	0	5	5	7	7	12	12	4	4	1	1	0	0	3,8	3
	С	22	21	23	22	29	28	28	27	31	30	35	34	14	13	14	14	24,5	24
	ВС	43	42	50	49	48	47	48	47	47	45	45	44	42	41	36	35	44,9	44
	В	37	36	30	29	21	20	20	19	13	13	19	18	46	45	53	51	29,8	29
	Итого	103		103		103		103		103		103		103		103		103	

ствуясь принятыми общественными моральными нормами и этическими ценностями.

На результат формирования компетенций влияют организационно-педагогические условия, созданные в образовательной организации, а также система учебно-воспитательных мероприятий, направленных на популяризацию предпринимательства.

Так, например, ежегодно мы организуем экскурсии в «Инновационный бизнес-инкубатор», где студентов знакомят с инфраструктурой инкубатора, целями и задачами его деятельности и мерами поддержки малого и среднего бизнеса в Челябинской области, разъясняют, как стать резидентом бизнес-инкубатора и какие преимущества это дает.

В 2013 году мы приняли участие в Международной программе студенческих предпринимательских проектов *Enactus*, где заняли III место среди вузов-участников.

В 2014 году студент специальности «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений» принял участие в областном конкурсе рационализаторства и изобретательства, заняв I место. Жюри конкурса рекомендовало ему запатентовать свое изобретение.

Ежегодно мы принимаем участие во Всемирной неделе предпринимательства, за что в 2015 и 2016 гг. получили благодарность от Центра предпринимательства (г. Москва)

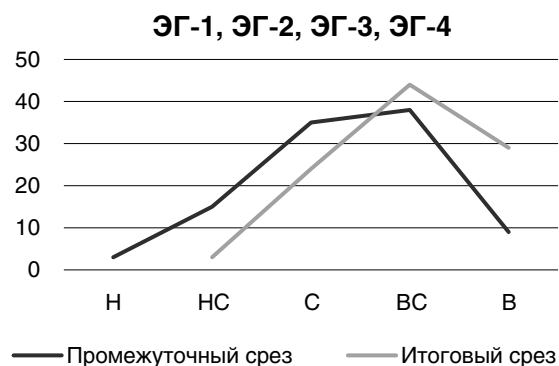


Рис. 1. График изменения уровней сформированности компетенций предпринимательской деятельности в экспериментальных группах ЭГ-1, ЭГ-2, ЭГ-3, ЭГ-4

Fig. 1. A graph of changes in the formation levels of competence of entrepreneurial activity in the experimental groups EG-1, EG-2, EG-3, EG-4

С апреля 2015 года наш колледж является членом Национальной ассоциации обучения предпринимательству. Это обеспечивает нам доступ к учебно-методическим материалам по данному направлению, участие в мероприятиях и общение с педагогическим сообществом.

В 2015 году команда студентов, состоящая из будущих строителей, экономистов и программистов, участвовала в профессиональном конкурсе «Работай на современном предприятии». Суть конкурса заключалась в создании и запуске предприятия. Конкурс был разбит на несколько этапов и длился 6 месяцев. В итоге наша команда заняла I место.

В 2016 году наши студенты заняли I место на Региональном этапе областного конкурса технического творчества и I место в финале данного конкурса. В 2017 году в этом же конкурсе наша команда заняла I место на Региональном этапе.

Также в 2016 году в рамках Федеральной программы «Ты — предприниматель» наши студенты прошли Курс по бизнес-выживанию. По завершению курса они участвовали в конкурсе бизнес-идей, участниками которого стали пять вузов и наш колледж. В результате из пяти проектов, признанных лучшими, два проекта — студентов нашего колледжа.

Заключение

Полученные результаты позволяют утверждать, что в колледже выстроена эффективная и системная работа по подготовке специалистов технического профиля со сформированными компетенциями в направлении предпринимательства, а также сделать следующие выводы:

1. Применяемые формы, методы и средства обучения эффективны и адекватно обеспечивают достижение поставленных целей.

2. Процесс обучения навыкам создания и ведения собственного дела необхо-

димо осуществлять во всех учебных группах. Таким образом, во-первых, происходит выявление студентов, имеющих предрасположенность к данному виду деятельности и обладающих характеристиками личности предпринимателя; во-вторых, идет формирование и развитие характеристик, необходимых предпринимателю, у тех студентов, которые потенциально могут заниматься данной деятельностью; в-третьих, на завершающей стадии написания бизнес-плана часть студентов осознает, что этот вид профессиональной деятельности им не подходит.

3. В процессе сравнения и интерпретации результатов была доказана эффективность разработанной нами модели, о чем свидетельствуют результаты — 73% студентов экспериментальных групп, которые расположились в областях выше среднего и высоких значений.

4. Как показал анализ итогов в процессе подготовки к предпринимательской деятельности, результат зависит от гендерного состава групп, что можно отнести к особенностям данной подготовки. Такое заключение требует дальнейшего научного исследования.

Список литературы

1. Рубин Ю. Б. Возможности и перспективы обучения индивидуальному предпринимательству в организациях СПО // Среднее профессиональное образование. 2016. №2. С. 3–21.
2. Серебrenникова Е. А. Методы ТРИЗ как инструмент подготовки студентов технических профилей к предпринимательской деятельности // Проблемы и перспективы развития образования: материалы VI Международной научной конференции (г. Пермь, апрель 2015 г.) Пермь: Меркурий, 2015. С. 240–242.
3. Серебrenникова Е. А. Компетенции предпринимательской деятельности и их формирование в условиях среднего профессионального образования // Инновационное развитие профессионального образования. 2015. № 1 (07). Челябинск: Изд-во ГБОУ ДПО ЧИРПО, 2015. С. 64–68.
4. Серебrenникова Е. А. Актуальность реализации программ предпринимательской направленности и создание организационно-педагогических условий в образовательных организациях СПО // Инновационное развитие профессионального образования. 2015. № 2 (08). Челябинск: Изд-во ГБОУ ДПО ЧИРПО, 2015. С. 54–58.
5. Серебrenникова Е. А. Организационно-педагогические условия формирования компетенций предприни-

мательской деятельности // Среднее профессиональное образование. 2016. №3. С. 27–30.

6. Серебренникова Е. А., Сташкевич И. Р. Модель формирования компетенций предпринимательской деятельности у студентов, обучающихся по специальностям технического профиля // Мир, наука, культура, образование: международный научный журнал. 2013. №3 (40). Июнь. С. 207–209.
7. Leadership, Gender and Culture in Education. Male and Female Perspectives / Edited by John Collard and Cecilia Reynolds. New York: Open University Press, 2005. — 230 p.

References

1. Rubin Yu. B. Opportunities and prospects for training individual entrepreneurship in the SVE organizations. *Secondary vocational education*, 2016, no. 2. P. 3–21 (in Russian).
2. Serebrennikova E. A. Methods of TRIZ as a Tool for Preparing Students of Technical Profiles for Entrepreneurship. *Problems and Prospects for the Development of Education: Proceedings of the VI International Scientific Conference* (Perm, April 2015). Perm, Mercury, 2015, pp. 240–242 (in Russian).
3. Serebrennikova E. A. Competences of entrepreneurial activity and their formation in the conditions of secondary vocational education. *Innovative development of professional education*, 2015, no. 1 (07). Chelyabinsk, Publishing house of the State Budgetary Institution of Additional Professional Education «Chelyabinsk Institute for the Development of Vocational Education», 2015, pp. 64–68 (in Russian).
4. Serebrennikova E. A. Urgency of the implementation of entrepreneurial programs and the creation of organizational and pedagogical conditions in educational organizations SVE. *Innovative Development of Professional Education*, 2015, no. 2 (08). Chelyabinsk, Publishing House of the State Budgetary Institution of Additional Professional Education «Chelyabinsk Institute for the Development of Vocational Education», 2015, pp. 54–58 (in Russian).
5. Serebrennikova E. A. Organizational and pedagogical conditions for the formation of competences of entrepreneurial activity. *Secondary vocational education*, 2016, no. 3, pp. 27–30 (in Russian).
6. Serebrennikova E. A., Stashkevich I. R. Formation model of competencies of entrepreneurial activity among students studying in the specialties of the technical profile. *World, science, culture, education: International scientific journal*, June, 2013, no. 3 (40), Barnaul, pp. 207–209 (in Russian).
7. Leadership, Gender and Culture in Education. Male and Female Perspectives / Edited by John Collard and Cecilia Reynolds. New York, Open University Press, 2005. 230 p.

E. Serebrennikova, State budgetary vocational educational institution «South Ural versatile college», Chelyabinsk, Russia, seea1977@inbox.ru

Practical aspects of training specialists in technical profile with competencies of entrepreneurial activity

In the system of secondary vocational education with the introduction of the new Federal state educational standards developed with consideration of the 50 most popular and perspective professions and specialties of the SVE, from 2017 the question of training middle-level specialists with business skills becomes urgent. The article presents the five-year practical experience of State budgetary vocational educational institution «South Ural Versatile College» in the training of middle-level technicians with entrepreneurial skills.

There are the results of work in the status of the regional innovative platform from 2012 to 2015.

In this period, the phenomenon of entrepreneurship was explored, a model for forming entrepreneurial competencies and an innovative teaching and methodical complex were developed, tested and introduced into the educational process. Verification of the model's effectiveness was carried out on the basis of the analysis of the formation of competences of entrepreneurial activity. The article presents the results of the training and measuring means.

Keywords: middle-level specialists, entrepreneurial training, educational process, pedagogical model, educational-methodical complex, assessment of competence formation, diagnostic tools.

About authors: E. Serebrennikova, *applicant*

For citation: Serebrennikova E. Practical aspects of training specialists in technical profile with competencies of entrepreneurial activity. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 63–72 (in Russian, abstr. in English).

Панфилова А. П., докт. пед. наук, профессор кафедры социального управления РГПУ им. А. И. Герцена, г. Санкт-Петербург, appanfilova@mail.ru

Сычева С. М., аспирант кафедры социального управления РГПУ им. А. И. Герцена, г. Санкт-Петербург, sofiamart@mail.ru

Интеллектуальная образовательная платформа «Конструктор дело»

В статье рассмотрены вопросы практического применения и результаты работы интеллектуальной образовательной платформы «Конструктор дело» для предпринимателей Ленинградской области, определены актуальные проблемы оценки предпринимательских компетенций, изложены основные цели и задачи, а также механика работы образовательной платформы.

Ключевые слова: платформа, предпринимательские компетенции, предпринимательские риски, предпринимательское образование, предпринимательские знания, микрокейсы, личностные качества предпринимателя.

Введение

Решив открыть свое дело, предприниматель принимает ответственность за его ход и все риски, с ним связанные, на себя. Следовательно, он должен быть готов к тому, чтобы осуществлять управление своим делом [Большая экономическая энциклопедия, 2007]. Эффективность управления обуславливается умением решать множество бизнес-задач: увеличение дохода, клиентской базы, объема выпускаемой продукции, расширение бизнеса и др. [Спенсер, Спенсер, 2010]. Случается, что индивидуальные особенности человека препятствуют эффективному решению предпринимательских задач. В этой ситуации говорят о наличии у него определенных ограничений. Выявить существующие ограничения можно заранее до того, как станет очевидным, что предприниматель не справляется с предпринимательской деятельностью с помощью интеллектуальной образовательной платформы для предпринимателей «Конструктор дело». Полученная при этом информация послужит

для выбора направления и коррекции предпринимательского образования, поведения и предупреждения возможных ошибок, а также минимизации рисков предпринимателя [Панфилова, 2011].

Анализ проблемы предпринимательского образования и аналитические исследования

Большая экономическая энциклопедия определяет «предпринимательство» как особый вид человеческого капитала, представленного деятельностью по координации и комбинированию всех других факторов производства в целях создания новых видов товаров и услуг (экономических благ). Главное в предпринимательстве, по мнению специалистов, умение и желание внедрять в производство новые виды продуктов, передовые технологии, современные формы организации бизнеса, при этом всегда присутствует риск. Предпринимательством также обозначаются услуги, оказываемые обществу людьми, обладающими следующими способностями:

- умение правильно оценить, какие новые товары можно с успехом предложить покупателям или какие новые технологии производства имеющихся товаров стоит внедрить для получения выгоды;

- психологическая готовность принять на себя риск потери своих сбережений, вложенных в новый коммерческий проект, и возможно, некупаемости усилий и времени, потраченных на его реализацию;

- умение координировать использование других факторов производства для создания нужных обществу благ.

Инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, называется *бизнесом* (от англ. *business* — «дело») [Большая экономическая энциклопедия, 2007].

Анализ предпринимательской практики свидетельствует о том, что доля малого и среднего бизнеса в ВВП России составляет всего 20%, в то время как в США этот показатель составляет 50%, в Китае — более 60%, а в странах Европы — 65–70%. В сфере бизнеса существует мнение, что среди всего населения земли лишь 5% людей обладает способностями к предпринимательству, как правило, это созидатели, не боящиеся инициативы и финансового риска, готовые к созданию новых рабочих мест и взятию на себя ответственности за свое дело и нанятых для работы людей. Кроме того, существует мнение, что предпринимательству обучить невозможно — с этими способностями необходимо родиться [Седов, Широкова, 2013]. В то же время известно, что в мировой практике на сегодняшний день доказан факт существования прямой зависимости между уровнем предпринимательской активности и образованием в сфере предпринимательства. В последние годы в нашей стране во многих вузах открылись специализации, по которым обучают менеджменту и предпринима-

тельству. Представляется, что образование должно и может развивать предпринимательские навыки, являющиеся одной из составляющих *предпринимательской компетенции*. Проведенный авторами анализ научной и деловой литературы показал, что проблема компетенций изучена в целом достаточно хорошо, среди специалистов существуют различные интерпретации этого понятия [Панфилова, 2011].

Возьмем за основу толкование термина современным экономическим словарем, где *компетенция* (с лат. *competentia* — круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом) — это знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни [Широкова, Седов, 2013]. Согласно ФГОС ВПО компетенция — это еще и способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Формирование компетенций, как известно, происходит в процессе образовательной деятельности, с использованием разнообразных инструментов, методов и технологий освоения любого содержания, в том числе, предпринимательской деятельности [ФГОС ВПО «Менеджмент» — 2010]. В итоге у обучаемого развиваются умения и навыки, появляются возможности решать в повседневной жизни реальные проблемы бизнес-практики — как управленческие, организационно-производственные, так и социальные.

По итогам сопоставления и анализа особенностей предпринимательской деятельности и понятия компетенции представляется возможным сделать вывод о том, что предпринимательская компетенция в более широком значении — это обобщающее понятие для ряда взаимосвязанных характеристик человека (знаний, умений, навыков, способов деятельности), определяющих способность и готовность решать профессиональные задачи в предпринимательской деятельности. В связи с этим представляется, что *пред-*

принимательская компетенция — это способность применять специализированные знания, умения, навыки, необходимые для эффективной работы в предпринимательской деятельности.

Идея оценивать уровень сформированности предпринимательских компетенций возникла в результате ряда научных исследований, проведенных автором настоящей статьи С. М. Сычевой — аспиранткой кафедры социального управления Института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена под руководством соавтора статьи доктора педагогических наук, профессора А. П. Панфиловой. Исследования проводились среди следующих референтных групп:

- студенты кафедры социального управления, обучающиеся по направлению «Менеджмент», профиль «Управления малым бизнесом»;
- предприниматели, обращающиеся в Фонды поддержки МСП Ленинградской области за государственной субсидией;
- безработные Ленинградской области, планирующие заниматься предпринимательской деятельностью.

Общее количество опрошенных — 700 человек.

Опросы проводились по следующим направлениям:

- тестирование, определяющее наличие личных качеств, необходимых для ведения предпринимательской деятельности;
- тестирование, оценивающее уровень знаний в области экономико-управленческих дисциплин: основы предпринимательства; организационный менеджмент; финансовый менеджмент и основы бухучета; основы маркетинга;
- опрос, выявляющий необходимость дополнительного образования для предпринимателя, а также другого качественного наполнения [Широкова, Седов, 2013].

В результате проведенных исследований определилась структура платформы, ее содержание, а также необходимость распределить предпринимателей на группы:

- потенциальные предприниматели, люди, только планирующие ведение предпринимательской деятельности;
- начинающие предприниматели — ведущие деятельность до одного года;
- действующие предприниматели — ведущие деятельность от одного года до трех лет.

Описание механизма работы и содержания интеллектуальной образовательной платформы «Конструктор дело»

На стадии регистрации в системе участнику предлагается самостоятельно определить принадлежность к группе, которая в свою очередь предлагает дальнейшие тестирования уже с учетом определенного типа состояния предпринимателя: потенциальный, начинающий и действующий.

Далее предпринимателю необходимо пройти три тестовых блока:

Блок тестов 1. Определяет уровень знаний в области экономико-управленческих дисциплин: основы предпринимательства; организационный менеджмент; финансовый менеджмент и основы бухучета; основы маркетинга.

Блок тестов 2. Определяет наличие личностных качеств и характеристик, необходимых для ведения успешной предпринимательской деятельности: уровень креативности, целевой ориентации, мотивации к успеху, наличие негативных установок, отношение к риску, наличие или отсутствие предпринимательских и организаторских способностей, наличие лидерских качеств [Содержание профессиональных предпринимательских компетенций..., 2014].

Блок тестов 3. Определяет уровень предпринимательских навыков (практических умений) с помощью практических кейсов [Панфилова, 2011].

Полученные результаты тестирования являются основой для формирования индивидуального портфеля компетенций пред-

принимателя, после чего интеллектуальная платформа генерирует персональный образовательный маршрут предпринимателя, формируемый на основе собранной базы данных образовательных курсов, программ, тренингов и других образовательных программ, реализуемых на территории Ленинградской области. Также платформа содержит списки литературы, которые помогут предпринимателю самостоятельно восполнить пробелы в знаниях, определенные в процессе тестирования [Содержание профессиональных предпринимательских компетенций..., 2014].

Матрица предпринимательских компетенций как основа интеллектуальной образовательной платформы

В кросс-культурном исследовании предпринимательских компетенций Л. Спенсер и С. Спенсер отмечают, что личностные предпринимательские компетенции отличают успешных предпринимателей от менее успешных. По результатам анализа исследования они делают вывод о том, что наиболее важными являются семь компетенций в следующих четырех кластерах модели компетенций для предпринимателей:

- «Достижение», включающий инициативу, видение и использование возможностей, упорство, заботу о высоком качестве работы.
- «Личностная зрелость», предполагающий уверенность в себе.
- «Контроль и указание», включающий контроль.
- «Ориентация на других», то есть признание важности деловых взаимоотношений [Содержание профессиональных предпринимательских компетенций..., 2014].

Исследуя проблему, можно отметить в перечне навыков, зафиксированных в Национальном стандарте обучения предпринимательству США (NCSEE), приверженность этим принципам. Приведем выборку некоторых требований к навыкам студента из данного документа [Consortium for Entrepreneurship Education..., 2010].

Предпринимательские навыки — процессы и черты поведения, связанные с предпринимательским успехом (отмечены литерой «А»).

Инновация / открытие (Сходство с кластером «Достижение», по Л. Спенсеру и С. Спенсеру).

A.01. Объяснять необходимость предпринимательского открытия.

A.03. Оценивать глобальные мировые и национальные тенденции и возможности.

A.05. Определять возможности для создания венчурного капитала.

A.06. Чувствовать, видеть и описывать идеи поколения.

A.07. Создавать венчурные идеи.

Предпринимательские черты / Поведение — набор личных качеств предпринимателя, его поведения, связанных с успешной предпринимательской производительностью (отмечены литерой «В»). (Сходство с кластером «Личностная зрелость», по Л. Спенсеру и С. Спенсеру).

B.01. Честность и порядочность.

B.02. Ответственное поведение.

B.06. Проявление страсти к достижению цели.

B.07. Признание усилий, вклада других людей.

B.11. Уметь делиться властью в случае необходимости.

Личная оценка

B.13. Определять личные предубеждения и стереотипы.

B.15. Оценивать личные способности.

B.16. Диагностировать уровень своей самооценки, чтобы определить свой предпринимательский потенциал.

Управление персональной и корпоративной ответственностью предполагает наличие умений (сходство с кластером «Ориентация на других», по Л. Спенсеру и С. Спенсеру).

B.18. Демонстрировать интерес и энтузиазм.

B.19. Принимать решения.

B.22. Оценивать риски.

В.24. Использовать принципы тайм-менеджмента.

Какова же ситуация с предпринимательским образованием в России? Согласно исследованию ЕУ «Барометр предпринимательской деятельности», проведенному в странах G20, Россия находится на 14 месте среди 20 стран по уровню образования в области предпринимательства (для сравнения: ЮАР — на 11, США — на 3, Франция — на 1) [Широкова, Седов, 2013].

При анализе ежегодных открытых исследований общероссийской общественной организации малого и среднего бизнеса «Опора России» на тему предпринимательского климата с целью выявления основных препятствий развития было обнаружено, что основной проблемой предпринимательства в России является не коррупция, не большие налоги, а отсутствие кадров [Содержание профессиональных предпринимательских компетенций..., 2014]. Возникает вопрос: кого же готовят на многочисленных кафедрах предпринимательства? Как свидетельствует проведенное исследование в Институте экономики и управления в РГПУ им. А. И. Герцена, на специализации «Малый бизнес» студентов не учат предпринимательству, а «рассказывают о предпринимательстве и менеджменте», что, как представляется, не позволяет развить у них предпринимательские мышление и компетенции. Этому способствует и то малое количество компетенций, которые запланированы в учебном плане.

В то же время возникает другой вопрос: какие предпринимательские компетенции и навыки необходимо включать в образовательные стандарты, чтобы затем менеджер все-таки смог осуществлять предпринимательскую деятельность? За рубежом, в странах, где исторически рыночные отношения сложились раньше, этот вопрос решен давно в пользу профессионального компонента. В сравнительной таблице проведен анализ национальных образовательных стандартов по менеджменту США, Франции

и России по основным предпринимательским компетенциям бакалавра-менеджера, согласно распространенным мировым стандартам (табл. 1).

Из таблицы 1 очевидно, что предпринимательские компетенции в образовательном стандарте России не предусматривают их практического применения. В зарубежных стандартах большое внимание уделяется поиску новых бизнес-идей, методам работы с бизнес-идеей как таковой, умениям оценивать риски и работать с венчурными капиталами, а также отдельное внимание уделяется созданию предпринимательских команд, работе в них и управлению ими.

Однако в последнее время наметилась позитивная тенденция к расширению и углублению понятий предпринимательских компетенций в государственных документах об образовании в России. Например, ФГОС ВПО «3+» [ФГОС ВПО «Менеджмент» — 2013], которые в настоящее время внедряются вузами в практику обучения, имеют существенное отличие от более ранних стандартов. В них, помимо описания общекультурных и общепрофессиональных знаний, умений и навыков, которыми должен обладать выпускник, включено описание профессиональных компетенций, которые должны освоить обучающиеся менеджменту в рамках следующих основных образовательных программ бакалавриата:

- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-13);
- владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-14);
- владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-15).

Также включены и предпринимательские профессиональные компетенции (ППК):

Таблица 1. Основные предпринимательские компетенции бакалавра-менеджера

Table 1. The main entrepreneurial competencies of the bachelor in Management

Компетенции, требования	Американский национальный стандарт (NCSEM) [Consortium for Entrepreneurship Education..., 2010]	Французский национальный стандарт (FEDM) [Пономарев, Светульников, 2016]	Российский ФГОС ВПО второго, третьего поколений [ФГОС ВПО «Менеджмент» — 2010; ФГОС ВПО «Менеджмент» — 2013]
	4 года	4 года	4 года
Требования к последипломному повышению квалификации	«Профессиональный менеджер» — до трех лет практической работы + международная сертификация (по требованиям ISO)	«Европейский менеджер» — 4 года / магистратура / практика / управленческий опыт + международная сертификация (по требованиям ISO)	Отсутствует национальная система сертификации профессиональных менеджеров, что затрудняет молодым специалистам выход на рынок, в том числе — международный
Уровень знаний в области специальных дисциплин	Обладать профессиональными знаниями в сфере менеджмента и предпринимательства	Обладать системными профессиональными знаниями и компетенциями в определенной области менеджмента и предпринимательства	Обладать знаниями в области общегуманитарных, естественно-научных и специальных дисциплин
Умения и навыки по поиску новых предпринимательских идей, бизнес-возможностей и дальнейшая работа с ними	Умение видеть бизнес-идеи, определять тенденции, оценивать риски и работать с венчурными капиталами	Умение видеть бизнес-идеи, формулировать их, определять тенденции, оценивать риски и работать с венчурными капиталами	Умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею
Компетенции в области оценки предпринимательских рисков и предпринимательских решений	Умение анализировать, решать и оценивать результаты решений комплексных бизнес-задач с использованием современных стратегических инструментов	Способность применять знания для разработки и реализации бизнес-задач, удовлетворяющих заданным требованиям на основе известных бизнес-решений, методов и приемов	Умение моделировать бизнес-процессы и знакомство с методами реорганизации бизнес-процессов
Компетенции в области создания предпринимательских коллективов и стартап-команд, а также работа в них	Осуществлять коммуникации и нести ответственность за принятие решений в работе стартап-команд, их создание и распределение полномочий	Работать как руководитель или член предпринимательской команды, принимать рискованные решения	Способность к кооперации, работе в коллективе, способность находить организационно-управленческие решения и организовывать работы малых коллективов
Компетенции в области решений и действий с позиции социальной ответственности и этических норм	Осведомленность об этических, экологических и коммерческих последствиях в реализации бизнес-идей	Осведомленность об этических, экологических и коммерческих последствиях в реализации бизнес-идей	Способность анализировать социально значимые проблемы и процессы и применять способы рационального использования ресурсов
Личностные качества и характеристики, необходимые для предпринимательского успеха	Уметь чувствовать, видеть и описывать идеи поколения. Честность и порядочность. Уметь признавать усилия других людей	Честность, порядочность и профессионализм. Чувствовать современные тенденции в различных сферах бизнеса	Осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности

- умение находить и оценивать новые рыночные возможности (ППК-11);
- владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ППК-12);
- владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов при функционировании, создании и развитии новых бизнес-организаций (направлений деятельности, продуктов) (ППК-13).

Вместе с тем необходимо отметить, что в европейской и американской модели, как правило, для развития вышеперечисленных компетенций используется практико-ориентированный подход с активным вовлечением работодателя и решением практических бизнес-задач уже на этапе обучения. Для отечественной практики такой подход пока не является распространенным, в связи с чем представляется, что необходимо формировать сквозную систему практико-ориентированного обучения с возможностью выгодного сотрудничества между работодателем, формирующим направление бизнес-задач и состав имеющихся ресурсов, и вузом, предоставляющим продуктивные знания с использованием игротехнических методов и технологиями деятельностного обучения.

Таким образом, на сегодняшний день актуальная проблема подготовки бакалавров заключается в разработке такой методики обучения менеджменту и предпринимательству, которая опирается на широкое использование инновационных подходов к образовательным программам, интенсивные технологии, практико-ориентированное и деятельностное обучение предпринимательским компетенциям.

В основу матрицы предпринимательских компетенций данной платформы были включены компетенции, перечисленные в Национальном стандарте по предпринимательству США (Consortium for Entrepreneurship Education: National Content Standards for Entre-

preneurship Education [National Content Standards for Entrepreneurship Education] [Consortium for Entrepreneurship Education..., 2010].

Компетенция 1. Генерация бизнеса и социальных инициатив.

Навыки:

1. Способность видеть бизнес-возможности и формулировать бизнес-идею.
2. Умение разрабатывать бизнес-проекты и актуализировать концепцию бизнеса.
3. Умение находить и привлекать ресурсы к реализации бизнес-проектов.
4. Умение оценивать социальные, экономические и технологические условия осуществления предпринимательской деятельности и прогнозировать сценарии развития бизнеса.
5. Владение базовыми знаниями основ конкурентной разведки и способность применять их в своей деятельности.
6. Умение демонстрировать лидерские качества в процессах создания и управления бизнесом.
7. Умение создавать и управлять брендом.
8. Владение базовыми знаниями нормативно-правовых документов, в том числе в области предпринимательства, и способность применять их в своей деятельности.

Компетенция 2. Организационно-управленческая деятельность.

Навыки:

1. Владение основами и принципами управления бизнесом и временем.
2. Владение навыками и этикой бизнес-коммуникаций.
3. Владение навыками работы в группе и управления подчиненными.
4. Умение управлять конфликтами.
5. Умение организовать поиск, подбор и работу персонала.
6. Владение методами мотивации и стимулирования персонала.
7. Владение методами оценки качества труда персонала.

8. Владение инструментами маркетинга.
9. Владение методами и инструментами операционного менеджмента.
10. Владение методами и инструментами менеджмента качества.
11. Умение управлять каналами дистрибуции.
12. Способность находить и принимать организационно-управленческие решения в условиях неопределенности, избыточной информации и расширяющихся рынков, а также учитывать их последствия.
13. Умение оценивать, прогнозировать риски и минимизировать их последствия.
14. Владение методами стратегического менеджмента.
15. Владение методами инновационного менеджмента.
16. Владение методами разработки и реализации инвестиционной стратегии.

Компетенция 3. Информационно-аналитическая деятельность.

Навыки:

1. Владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования.
2. Владение компьютерными навыками и умение использовать прикладные программы в процессе создания и управления бизнесом.
3. Умение выявлять и оценивать экономические тренды, рыночные тенденции и дефициты рынков.
4. Умение оценивать экономическую систему во внутренней и внешней средах предприятия.
5. Умение управлять знаниями в рамках реализуемой предпринимательской сферы деятельности.

Компетенция 4. Расчетно-экономическая деятельность.

Навыки:

1. Владение базовыми экономическими знаниями.

2. Владение основами денежного обращения.
3. Владение методами бухгалтерского учета.
4. Владение методами и инструментами финансового менеджмента.
5. Владение методами оценки и управления стоимостью бизнеса.

Компетенция 5. Производственно-технологическая деятельность.

Навыки:

1. Умение управлять жизненным циклом продукции.
2. Умение проектировать и организовывать производство продукции.
3. Умение планировать и управлять производством продукции.
4. Умение распределять и управлять производственно-технологическими ресурсами.
5. Владение методами защиты персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий.
6. Способность понимать (предвидеть) экологические последствия реализации проектов, разрабатывать меры по снижению возможных экологических рисков.

Заключение

Интеллектуальная образовательная платформа находится в стадии тестирования, но уже сейчас авторы получают положительные отзывы от предпринимателей, руководителей Фондов поддержки МСП Ленинградской области. На данный момент получена следующая информация:

- минимизация рисков по выдаче государственных субсидий предпринимателям;
- простота и доступность процесса самостоятельного аудита предпринимательских ЗУН побуждает к самообразованию, экономит временные и финансовые ресурсы предпринимателя;
- необходимо пересмотреть содержание образовательных программ, методик и технологий по обучению предпринимательству.

Команда проекта приглашает к сотрудничеству все образовательные организации, занимающиеся обучением предпринимательству. Адрес платформы: <http://япредприниматель47.рф/>.

Список литературы

1. Большая экономическая энциклопедия. Авторский коллектив: Т. П. Варламова, Н. А. Васильева, Л. М. Неганова и др. М.: Эксмо, 2007.
2. Панфилова А. П. Компетентностный подход в развитии навыков коммуникации. Человек и образование. СПб.: Академический вестник ИОВ РАУ, 2011.
3. Пономарев О. Б., Светульников С. Г. К вопросу о базовых дефинициях теории предпринимательства // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 33–42.
4. Седов В. М., Широкова Г. В. Как в России учат предпринимательству? СПб., 2013. URL: http://www.gsom.spbu.ru/prensa/prensa_vshm/vshm_spbgu_v_smi_02_2016/uralklub/.
5. Содержание профессиональных предпринимательских компетенций в процессе обучения предпринимательству/ по мат. круглого стола — Электрон. текстовые дан. Москва, 2014. URL: <http://www.nb-fund.ru/news/kruglyy-stol-sinergia.html>, свободный.
6. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М.: Hippo, 2010.
7. ФГОС ВПО «Менеджмент» — 2010. Приказ. Федеральный государственный стандарт по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»). Электрон. текстовые дан. М.: Министерство обр. и науки РФ, 2010. URL: <http://www.edu.ru/abitur/act.7/fgos.080200/st.1/index.php>.

8. ФГОС ВПО «Менеджмент» — 2013. Проект приказа. Федеральный государственный стандарт по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»). Электрон. текстовые дан. М.: Министерство обр. и науки РФ, 2013. URL: <http://www.fgosvo.ru/>.
9. Consortium for Entrepreneurship Education: National Content Standards for Entrepreneurship Education [National Content Standards for Entrepreneurship Education]. USA, 2010. URL: http://www.entreed.org/Standards_Toolkit/standards_detail.htm.

References

1. *Bol'shaya ekonomicheskaya entsiklopediya* [Great economic encyclopedia]. T. P. Varlamova, N. A. Vasil'eva, L. M. Neganova. Moscow, Eksmo, 2007.
2. Panfilova A. P. *Kompetentnostnyi podkhod v razvitii navykov kommunikatsii. Chelovek i obrazovanie* [Competence approach in the development of communication skills. Man and education]. Saint-Petersburg, Akademicheskii vestnik IOV RAU, 2011.
3. Ponomarev O. B., Svetunkov S. G. On the question of the basic definitions of the theory of entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1 (55), pp. 33–42 (in Russian).
4. Sedov V. M., Shirokova G. V. *Kak v Rossii uchut predprinimatel'stvu?* [How do they teach entrepreneurship in Russia?]. Available at: http://www.gsom.spbu.ru/prensa/prensa_vshm/vshm_spbgu_v_smi_02_2016/uralklub/.
5. Spenser L. M., Spenser S. M. *Kompetentsii na rabote* [Competences at work]. Moscow, Hippo, 2010.
6. Consortium for Entrepreneurship Education: National Content Standards for Entrepreneurship Education [National Content Standards for Entrepreneurship Education]. USA, 2010. Available at: http://www.entreed.org/Standards_Toolkit/standards_detail.htm.

Panfilova A., Herzen State Pedagogical University of Russia, Sankt-Petersburg, appanfilova@mail.ru

Sycheva S., Herzen State Pedagogical University of Russia, Sankt-Petersburg, sofiamar@mail.ru

The intellectual educational platform «Designer business»

The paper discusses the practical application and results of the intellectual educational platform «Constructor delo», for entrepreneurs of the Leningrad region, the current problems of assessing entrepreneurial competencies, outlines the main goals and objectives, as well as the mechanics of the educational platform.

Keywords: platform, entrepreneurial competencies, entrepreneurial risks, entrepreneurial education, entrepreneurial knowledge, micro-cases, personal qualities of the entrepreneur.

About authors: A. Panfilova, *Dr of Pedagogy, Professor*; S. Sycheva, *Graduate Student*

For citation: Panfilova A., Sycheva S. The intellectual educational platform «Designer business». *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 73–81 (in Russian, abstr. in English).

Леонтьева Л. С., докт. экон. наук, профессор кафедры предпринимательства и логистики
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», г. Москва, lldom@mail.ru

Ильин А. Б., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия»,
г. Москва, AI-1988@yandex.ru

Сизова Ю. С., аспирант кафедры предпринимательства и логистики, старший преподаватель кафедры
иностранных языков № 1 ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»,
г. Москва, ju-si@mail.ru

Национальная предпринимательская культура в России: институциональные механизмы формирования

Статья посвящена анализу причин низкой предпринимательской активности в России и ограниченных темпов ее роста. Авторы отмечают, что данная ситуация характерна также и для других стран с транзитивной экономикой, что связано с историческими предпосылками и особенностями менталитета при отсутствии адаптивной предпринимательской культуры. В статье отражена систематизация инфраструктурных инструментов поддержки предпринимательской деятельности по критерию степени воздействия на состояние предпринимательской культуры. К таким критериям авторы относят: отношение к собственности; управление ресурсами; отношение к собственному и наемному человеческому капиталу; отношение к доходу и принципам его распределения; отношение к социальной ответственности перед обществом; реализуемые принципы деловой этики.

Как следствие, выявлено соотношение принципов использования институциональных инструментов для формирования аддитивной предпринимательской культуры на разных этапах жизненного цикла.

Ключевые слова: предпринимательская культура, хозяйствующие субъекты, институциональные формы поддержки предпринимательских структур, межфирменная инфраструктура предпринимательства, этапы жизненного цикла.

Введение

Генезис становления предпринимательства в России свидетельствует о несформировавшемся институте национальной предпринимательской культуры. В свое время в СССР самостоятельную хозяйственную инициативу стремились либо искоренить, либо подчинить государственно-монополистическим интересам. Предприимчивость подавлялась бюрократическими структурами. Политический застой 70–80 гг. XX в. привел в конечном итоге к смене устоев и подходов к свободе предпринимательской деятельности. Обще-

мировые тенденции экономического роста, перемены в политических и социальных институтах, сам национальный менталитет способствовали становлению предпринимательства как незаменимой силы хозяйственной динамики, конкурентоспособности и общественного развития.

После распада СССР в 1991 г. глобализация и информационная революция серьезно изменили международные отношения и функционирование национальных экономических систем, в частности, поставив предпринимательство перед новыми возможностями и рисками. Однако происходившие в России в 1990-е годы преобразования, равно

как и дальнейшее развитие России в XXI в., наталкивались и продолжают наталкиваться на мощные барьеры, причины которых кроются, в том числе, в отсутствии предпринимательской культуры. По наблюдениям Ф. фон Хайека, «вызывающее столько сетований отсутствие духа предпринимательства во многих странах является не прирожденным свойством их жителей, а следствием ограничений, налагаемых существующими обычаями и институтами» [Найек, 1988].

Для формирования позитивной предпринимательской культуры как устойчивой характеристики экономической деятельности значительной группы населения, очевидно, недостаточно только правовой, финансовой, институциональной и организационной поддержки со стороны государства. Существуют определенные тенденции в развитии ментальных характеристик современного российского предпринимательства, которые связаны с конкретными особенностями национальной предпринимательской среды и ее делового окружения. Инфраструктурные составляющие внешней среды предпринимательства формируют в определенной степени стандарты, нормы, правила, характеризующие состояние предпринимательской культуры. Влияние качества, объема и адекватности состояния инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса на предпринимательскую культуру становится все более ощутимым. Именно необходимость оценки этого влияния и формирование механизма использования инфраструктурных инструментов для развития предпринимательской культуры определили актуальность данного исследования.

Динамика количественных характеристик предпринимательской активности

Сравнительный анализ объектов предпринимательской деятельности в странах с рыночной экономикой показывает различную степень участия субъектов малого

и среднего предпринимательства в формировании ВВП: в США — 50–52%; Великобритании — 53–56%; Германии — 55–57%; России — 11,4% [Обатуров, 2015]. В большинстве концептуальных документов, посвященных стратегии социально-экономического развития Российской Федерации, начиная с 2000-х гг. («Основные направления социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу 2000 г.»; «Социально-экономическая стратегия России на период до 2020 г.»; как следствие, Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года» и др.), малый и средний бизнес рассматривается в качестве важного сектора укрепления как национальной экономики в целом, так и на региональном и местном уровнях. Анализ динамики развития различных форм предпринимательской деятельности в России, проведенных на основе данных Росстата за последние 20 лет показывает, что, несмотря на значительные институциональные и правовые усилия государства, количество субъектов малого и среднего предпринимательства таково: в 1999 г. (после девальвации) — 2,6 млн, в 2016 г. — более 5,5 млн.

Однако современные экономические условия требуют формирования эффективно-го использования объектов инфраструктуры поддержки предпринимательства как ресурсного инструмента развития предпринимательской активности, формирования системы оценки воздействия институтов поддержки на формирование позитивных свойств предпринимательской среды с целью совершенствования механизма улучшения качества предпринимательской культуры.

Для того, чтобы доказать необходимость использования инфраструктурных форм поддержки для решения вопросов адаптации предпринимательской культуры на каждом этапе развития жизненного цикла предпринимательских организаций, инфраструктурные инструменты поддержки предпринимательской деятельности систематизированы по критерию степени воздействия на состояние предпринимательской культуры.

Место и роль институциональных форм поддержки предпринимательства на стадиях жизненного цикла предпринимательской структуры

Любая организация в процессе хозяйственной деятельности проходит определенную последовательность стадий жизненного цикла — от ее создания до прекращения предпринимательской деятельности. В российской практике этот вопрос слабо исследован, и зачастую владельцы бизнеса (учредители) готовы сильно сопротивляться изменениям, связанным с внедрением моделей жизненного цикла организации.

Общепринятыми этапами жизненного цикла хозяйствующего субъекта принято счи-

тать следующие: стадия рождения (1), стадия роста (2), стадия развития (зрелости) (3), стадия спада (снижения) (4), стадия распада (5) (рис. 1). На каждом из этих этапов целесообразно подбирать соответствующие аспекты стратегического планирования компании, корпоративной и организационной культуры, организационной структуры.

Цель функционирования институциональных форм поддержки предпринимательских структур — организационно-консультационные методы воздействия на рост устойчивого развития хозяйствующих субъектов, которые адресно обращаются за помощью к венчурным фондам, бизнес-ангелам, бизнес-инкубаторам, консалтинговым фирмам, маркетинговым компаниям и др. Однако подобного рода взаимодействие не всегда можно назвать эффективным, имеющим конечный результат и получившим поддержку от институционального актора. Сама специфика стейкхолдеров во многом зависит от того, какое финансирование они используют (федеральный, региональный, местный бюджет, частные инвестиции, государственно-частное партнерство), какие «правила игры» применяют при институциональном взаимодействии.

В общественных и гуманитарных науках сложились две противоположные точки зре-



Рис. 1. Типовая модель жизненного цикла хозяйствующего субъекта

Fig. 1. Typical model of a business unit lifecycle

ния на подходы к институциональным структурам. Если в экономической теории рассматриваемые акторы — это система регулярных действий, то в экономике транзакционных издержек институты выступают как общие когнитивные категории. При этом порядок в них поддерживается самими членами общества или «некоей внешней властью» [Schotter, 1981]. В этой связи К. Мейер утверждает, что высокие транзакционные издержки, существующие в постсоциалистических странах, определяются отсутствием соответствующих навыков у бюрократии, которая не заинтересована в их снижении, а только стремится к сохранению квази-рен-ты [Meyer, 2001]. Именно этим и объясняется главная причина торможения экономического развития в данных странах. Иными словами, в современных рыночных условиях у предпринимательских структур сложилось не совсем верное понимание адресной помощи со стороны государства. Государственные организации как институты инфраструктуры предпринимательства выполняют следующие функции:

- разработка, принятие и организация исполнения законодательных правил и норм, что способствует развитию законного предпринимательства и стабилизации отношений между фирмами на единой для всех правовой основе;
- формирование приоритетов деятельности различных фирм, функционирующих в отдельных секторах рыночной экономики. Такие приоритеты формируются исходя из интересов национальной безопасности, объективной необходимости интегрирования национальных экономик в международное экономическое пространство, поддержания социально значимой деятельности, поддержания и развития социальной структуры общества, в том числе сглаживания социальных конфликтов;
- стимулирование инновационной деятельности в области освоения новых рыночных ниш, содержания и технологий ведения бизнеса;

- обеспечение стабильности функционирования и развития деятельности с помощью антиинфляционной и антимонопольной политики, эмиссионных, налоговых, инвестиционных, денежных, кредитных, бюджетных способов регулирования, а также воздействия на занятость населения;

- контроль деятельности предпринимателей.

Институты поддержки предпринимательства не всегда являются государственными: это могут быть коммерческие банки, консалтинговые и маркетинговые компании — то есть схожие по набору формальных и неформальных правил бизнес-единицы, частные инвесторы. По мнению Ю. Б. Рубина, обобщенно их можно интегрировать в понятие *межфирменной инфраструктуры предпринимательства*, представляющей собой совокупность организаций, внешних по отношению к тем или иным предпринимательским фирмам [Рубин, 2016]. Коммуникации с инфраструктурой помогают владельцам бизнеса обеспечивать процесс деятельности и находить согласие с окружением более эффективно. Например, инфраструктура промышленного предпринимательства включает:

- коммерческие банки, оказывающие кредитные и другие финансовые услуги;
- коммерческие предприятия, занимающиеся оптовой и розничной продажей товаров;
- специализированные фирмы, оказывающие консультационные, юридические, бухгалтерские услуги;
- бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы, технопарки, необходимые для успешного проведения стартапов;
- учебные заведения, обеспечивающие подготовку работников различной квалификации;
- рекрутинговые фирмы, занимающиеся подбором и трудоустройством персонала;
- маркетинговые компании, осуществляющие продвижение работ, товаров и услуг фирмы;

- транспортные фирмы, выполняющие заказы по доставке и перемещению грузов;
- страховые компании;
- фирмы, обеспечивающие связь;
- фирмы, обеспечивающие коммунальные услуги (водо-, тепло-, энергоснабжение, клининг).

Важное звено межфирменной инфраструктуры предпринимательства — это государственные организации и учреждения. Развитие современного предпринимательства невозможно без выработки и централизованного исполнения антимонопольной и таможенной политики, организации бюджетной, эмиссионно-денежной и налоговой деятельности, прогнозирования и централизованного содействия занятости и трудовой миграции, контроля за аудиторской, оценочной деятельностью, государственного содействия развитию предпринимательства. Так, стратегия развития субъектов малого и среднего предпринимательства России до 2030 года включила потребность бизнес-структур в создании следующих условий:

1. Повышение производительности труда на малых и средних предприятиях:

- развитие инфраструктуры поддержки субъектов, осуществляющих инновационную деятельность;
- стимулирование кооперации малых и средних предприятий и крупных предприятий в области обрабатывающих производств и высокотехнологичных услуг;
- совершенствование системы поддержки экспортной деятельности малых и средних предприятий;
- поддержка технологического развития и импортозамещения.

2. Обеспечение доступности финансовых ресурсов для малых и средних предприятий:

- стимулирование коммерческих банков к расширению кредитования малого и среднего предпринимательства;
- развитие микрофинансирования;
- развитие национальной гарантийной системы поддержки малого и среднего предпринимательства;

- развитие долгосрочного финансирования;

- развитие рынка секьюритизации кредитов;

- развитие лизинга;

- развитие факторинга;

- реализация программ субсидирования затрат хозяйствующих субъектов;

- развитие инструментов прямого финансирования;

- развитие новых инструментов финансирования малых и средних предприятий.

3. Совершенствование политики в области налогообложения и неналоговых платежей.

4. Повышение качества государственного регулирования:

- сокращение административной нагрузки со стороны контрольно-надзорных органов;

- устранение административных барьеров в сфере подключения объектов к сетям инженерно-технического обеспечения;

- упрощение процедур доступа к использованию объектов движимого и недвижимого имущества;

- упрощение отчетности.

5. Укрепление кадрового и предпринимательского потенциала.

В таблице 1 обобщенно представлены институциональные формы поддержки предпринимательских структур и ключевые типы их финансирования.

Предпринимательскую культуру можно считать адаптивной, если институциональные формы поддержки хозяйствующих субъектов могут комплексно обеспечивать функционирование субъектов малого и среднего предпринимательства («попытка добиться желаемого результата посредством изменения только одного института всегда является неполной, а в некоторых случаях и контрпродуктивной деятельностью» [North, 2005]) на разных стадиях жизненного цикла с учетом предложенных авторами модельных принципов: отношения к собственности, управления ресурсами, отношения к собственному и наемному человеческому капи-

Таблица 1. Институциональные формы поддержки предпринимательства в России

Table 1. Institutional forms of business support in Russia

Институт поддержки	Форма оказываемой поддержки	Ключевой тип финансирования
Бизнес-инкубатор	Поддержка стартапов, помощь в создании коммерческих жизнеспособных товаров и услуг, их коммерциализация, аренда помещения	Федеральный бюджет
Технопарк	Создание условий для благоприятного ведения предпринимательской деятельности, становления малых и средних наукоемких предприятий, предоставление в пользование помещений и оборудования, финансовой и кадровой помощи	Федеральный бюджет, региональный бюджет
Венчурный фонд	Финансирование высокорисковых предприятий с целью дальнейшего получения прибыли	Частные инвестиции
Программы поддержки предпринимательства (федеральные, региональные, на муниципальном уровне)	Консультирование, проведение обучающих семинаров, административная помощь с поиском арендных помещений/муниципального недвижимого имущества (информационно-консультационная помощь и имущественная поддержка предпринимательства)	Федеральный бюджет, региональный бюджет, местный бюджет
Коммерческие банки	Микрозаймы, гарантии по кредиту или кредит на льготных условиях, лизинг	Частные инвестиции
Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства»	Оказание финансовой, инфраструктурной, имущественной, юридической, методологической поддержки; сопровождение инвестиционных проектов; привлечение денежных средств; единый центр финансово-кредитной поддержки	Федеральный бюджет
Институты развития инновационной деятельности, гранты на науку (РВК, Сколково и др.)	Поддержка проектов на посевной стадии с использованием грантовых механизмов; финансирование; масштабирование бизнеса	Федеральный бюджет
Акционерное общество «Российский экспортный центр»	Поддержка экспортно-ориентированных проектов хозяйствующего субъекта через сформированный специализированный механизм	Федеральный бюджет

талу, отношения к доходу и принципам его распределения, отношения к социальной ответственности перед обществом, реализуемых принципов деловой этики.

Устойчивое развитие предпринимательских структур в таком случае будет сформировано на основе участия институтов поддержки с учетом ключевого типа финансирования в контексте создания деловой среды для всех российских бизнес-единиц. При этом произойдет изменение и внутрикорпоративной культуры (организационной, корпоративной и кросс-культурной), изменится отношение к ведению предпринимательской деятельности среди молодежи, ко-

торая сомневается в наличии профессиональных предпринимательских компетенций и применения их на практике (так, в России только 4,7% граждан трудоспособного возраста являются начинающими предпринимателями [Данные проекта «Глобальный мониторинг...»]). России свойственен низкий уровень выживаемости компаний: 33% — доля фирм, действующих на рынке более 3,5 лет (в странах Западной Европы — свыше 50% [Организация предпринимательской деятельности]).

Идеальная модель функционирования инфраструктурных стейкхолдеров будет предусматривать адаптацию под каж-

дый уровень жизненного цикла развития предпринимательской структуры (табл. 2). Это необходимо в первую очередь потому, что пока на практике наблюдается имитационная поддержка предпринимательства: например, программы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне очень часто выражаются лишь в организации бесплатных курсов по составлению бизнес-плана, а защита стратегического документа для получения инвестиций очень часто подвергается коррупционным аспектам при выдаче гранта на развитие бизнеса.

По утверждению институционалиста М. Дерябиной, понимание проблем несогласованного функционирования формальных и неформальных институтов «следует искать в предыдущей институциональной среде»: именно во времена административно-командной экономики в странах бывшего социалистического блока существовали нелегальные полурыночные отношения, которые не определялись формальными институциональными нормами и соглашениями [Дерябина, 2001].

Как утверждал в 2005 г. Р. Ф. Пустовийт, «в постсоциалистических странах, наряду с другими причинами трансформационного кризиса, как то: разрушение инвестиционного процесса, устаревшая фондовооруженность, низкое качество работы, отсутствие стимулов к технологическому прогрессу, необходимость проведения рыночной структуризации производства, разрыв производственных связей, изменения в структуре внешней торговли, особого внимания заслуживают факторы институционального характера. В первую очередь это: отвлечение ресурсов из традиционных сфер финансирования в создание новых институтов и издержки, связанные с перераспределением переходной ренты» [Пустовийт, 2005]. В этой связи по итогам четверти века становления российского предпринимательства требуется окончательное формирование предпринимательской культуры.

Институциональные механизмы поддержки предпринимательских структур в соответствии со стадиями жизненного цикла

Соотношение принципов использования институциональных инструментов в соответствии со степенью их участия в повышении предпринимательской активности на различных стадиях жизненного цикла позволяет предпринимательским организациям рационально и адресно использовать институты инфраструктуры, а государству — оценивать эффективность их работы. Иными словами, институциональной составляющей являются все без исключения организации: каждая из них имеет жизненные циклы, стратегические, тактические и оперативные цели развития, факторы успеха и барьеры, которые во многом обусловлены уровнем развития институтов.

Как очевидно из табл. 2, потребность в институциональных формах поддержки в первую очередь имеется на *жизненной стадии зарождения* предприятия. Практика организации предпринимательской деятельности показывает, что начинающие предприниматели нуждаются в помощи при регистрации предприятия, собственности, консультациях по выбору адаптивной для предприятия налоговой системы, ведения бухгалтерского (включая налоговый, финансовый и управленческий) учета, разработке стратегического плана развития, мотивирования нового персонала. В настоящий момент к сопровождению данных бизнес-процессов подключаются бизнес-инкубаторы, консалтинговые компании в рамках программ поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на макро-, мезо- и микроуровне.

На *стадии роста* поддержка предпринимателей со стороны институциональных форм поддержки еще более необходима, поскольку, как отмечалось ранее, «выживаемость» малых и средних предприятий на начальной стадии развития бизнеса в российских условиях низкая. Это объясняется

Таблица 2. Соотношение принципов использования институциональных инструментов для аддитивной предпринимательской культуры на разных этапах жизненного цикла

Table 2. Correlation of institutional tools application for additive business culture at different lifecycle milestones

Принципы Стадии жизненного цикла	Отношение к собственности	Управление ресурсами	Отношение к собственному и наемному человеческому капиталу	Отношение к доходу и принципам его распределения	Отношение к социальной ответственности перед обществом	Реализуемые принципы деловой этики
	Рождение	Помощь в регистрации собственности, лизинг, предоставление льготной аренды, выдача разрешений на строительство	Подключение к энергоресурсам, выдача кредитов	HR-службы для подбора грамотного персонала	Льготная система налогообложения, консультирование по поводу грамотного ведения бухгалтерского учета	Разъяснение принципов деловой этики предпринимателя с целью создания его идеального образа
Рост	Предоставление льготной аренды	Консультирование, коммерциализация жизнеспособных продуктов	Гранты на развитие наукоемкого производства и инноваций	Льготная система налогообложения	—	—
Зрелость	Помощь с расширением бизнеса и, соответственно, выдачей разрешений на строительство	—	—	Включение в международные организации, экспортноориентированная деятельность	Создание государственно-частного партнерства	—
Спад	По возможности арендовать недвижимость	Поиск новых видов бизнеса, консультирование, обучающие семинары	—	Обеспечение государственным и муниципальными контрактами	Сопровождение инвестиционных проектов	—
Распад	Реализация недвижимости	Финансовая и юридическая помощь	HR-службы для перевода персонала в другие организации	Разрешение неплатежеспособности	—	—

тем, что в наших условиях так и не сформировалась предпринимательская культура, во времена социалистического строя предпринимательство воспринималось негативно, а в настоящее время многие институциональные структуры пропагандируют и реализуют поддержку хозяйствующих субъектов только на стадии стартапа. На данной стадии жизненного цикла необходима поддержка с льготными условиями предоставления аренды и налогообложения, возможна поддержка наукоемкого и инновационного производства в виде грантов, венчуров, коммерциализации прав на результаты интеллектуальной деятельности.

Стадия зрелости предпринимательских структур, несмотря на достигнутую состоятельность бизнеса, нуждается в инфраструктурных механизмах при расширении производства, при развитии экспортно ориентированной деятельности и импортозамещении как одной из ключевых государственных задач (здесь подразумевается поддержка со стороны АО «Российский экспортный центр»). Поскольку бизнес уже зарекомендовал себя на рынке в качестве надежного бизнес-партнера, возможно развитие деловых отношений посредством государственно-частного партнерства с целью многолетнего закрепления статуса «зрелости» компании.

Стадия спада жизненного цикла хозяйствующего субъекта в определенной степени (с точки зрения необходимости в поддержке институциональных форм) повторяет стадию роста. С одной стороны, предпринимательская структура постепенно входит в стадию управленческого кризиса, когда творческие идеи руководства компании не позволяют диверсифицировать оказываемые услуги и/или производимые товары. В этой связи поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства должна быть направлена на консультирование относительно поиска нового вида бизнеса, необходимы обучающие семинары по маркетингу с целью разработки стратегии про-

движения компании и продукции. С другой стороны, компания начинает переживать материальный кризис. Чтобы не допустить серьезных финансовых потерь, необходимо сохранение льготных условий предоставления аренды (в этой связи бизнес-инкубаторы должны поддерживать не только начинающих предпринимателей, но и социально ответственные бизнес-структуры), обеспечение государственными и муниципальными контрактами (в рамках программ поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на федеральном, региональном и местном уровнях), сопровождение инвестиционных проектов как самой компании, так и посредством адресных проектов с целью поддержки того или иного бизнеса, в первую очередь, социального.

Стадия распада неминуема для любого хозяйствующего субъекта. Прекращение предпринимательской деятельности подразумевает добровольный и вынужденный выход предпринимателей из бизнеса; бегство из бизнеса; перевод бизнеса в новые руки; прямую продажу бизнеса; продажу посредством IPO; безвозмездную передачу бизнеса в новые руки; выход предпринимателей из бизнеса посредством ликвидации фирмы; ликвидацию фирмы посредством ее банкротства. В том или ином случае процесс ликвидации юридического лица осложнен бюрократическими барьерами. По мнению экспертов, данный процесс осуществить даже сложнее, чем зарегистрировать фирму. В этой связи поддержка со стороны институциональных форм должна заключаться в юридической помощи в реализации недвижимости, основных средств, решении вопросов неплатежеспособности; консалтинговые HR-агентства с целью сохранения хорошего психологического состояния должны найти работу для сотрудников, вынужденных покинуть данную компанию.

Относительно реализуемых принципов деловой этики следует отметить, что поддержка со стороны институциональных форм будет заключаться в разработке Ко-

декса социально ответственного предпринимателя, который необходимо заложить в основу развития компании на стадии рождения. Далее деловая этика в организации будет соблюдаться посредством формальных локальных актов и неформальных ценностей сотрудников. Отметим, что социальная ответственность бизнеса и деловая этика — базис формирования предпринимательской культуры и, как следствие, благоприятной деловой среды России.

В таблице 2 также отдельно выделены стадии роста и спада, поскольку именно на данных этапах жизненного цикла бизнес-единицы находятся на развилке своего дальнейшего существования и им необходима эффективная институциональная поддержка. Стадия рождения сопровождается практически всеми типами институтов поддержки, представленных в табл. 1. Стадия распада совсем не поддерживается институциональными формами.

Заключение

Таким образом, анализ теоретических аспектов использования элементов инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства позволяет сделать следующие выводы:

- переход от административно-командной к рыночной экономике, четверть века становления российского предпринимательства и его развития в институциональной среде пока не позволили сформировать адаптивную предпринимательскую культуру;
- под предпринимательской культурой необходимо понимать комплекс элементов, направленных на формирование бизнес-среды с благоприятной культурой с целью формирования деловой активности на микро- (уровне хозяйствующего субъекта), мезо- (между партнерами/контрагентами) и макроуровне (на уровне государства):
 - на микроуровне (хозяйствующего субъекта) предпринимательская культура будет способствовать повышению эф-

фективности производства, улучшению качества продукции и услуг и, следовательно, увеличению предпринимательского дохода;

- на мезоуровне (межфирменной инфраструктуры предпринимательства) — созданию благоприятных условий и выполнению обязательств с целью формирования активной деловой среды;
- на макроуровне (национальном уровне) — поддержке субъектов предпринимательства, включая институциональные механизмы и инфраструктурные элементы;
- эффективная институциональная поддержка необходима субъектам малого и среднего предпринимательства на таких стадиях жизненного цикла организации, как рост и спад.

Список литературы

1. Дерябина М. Институциональные аспекты постсоциалистического переходного периода // Вопросы экономики. 2001. № 2. С. 108–124.
2. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Б. Ильин, Л. С. Леонтьева. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. — С. 14.
3. Лустовийт Р. Ф. Формирование предпринимательской институциональной среды в постсоциалистических странах // Постсоветский институционализм: монография / под ред. Р. М. Нуреева, В. В. Дементьева. Донецк: Каштан, 2005. — С. 288.
4. Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства. М.: МФПУ «Синергия», 2016. С. 319–320.
5. Цит. по: Обатуров А. А. Совершенствование системы государственного регулирования и поддержки малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге: дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук... 08.00.05. СПб., 2015. — С. 26.
6. Hayek F. The Fatal Conceit. The Errors of Socialism. London: Routledge, 1988.
7. Meyer K. E. Institutions Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe // Journal of International Business. 2001. 2-nd Quarter. Vol. 32. Issue 2. P. 357–368.
8. North D. C. Understanding the Process of Economic Change, Princeton, NJ: Princeton University Press. — P. 157.
9. Schotter A. The Economic Theory of Social Institutions, Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press. — P. 11.
10. Данные проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства-2014» [Электронный ресурс]. URL: <http://mosgarantfund.ru/news/novosti-predprinimatelstva/globalnyy-monitoring-predprinimatelstva-global-ent> (дата обращения: 20.07.2016).

References

1. Deryabina M. *Institucional'nye aspekty postsocialisticheskogo perekhodnogo perioda* [Institutional aspects of post-socialist transition period]. *Voprosy ehkonomiki*, 2001, no. 2, pp. 108–2.
2. Il'in A. B., Leont'eva L. S. *Organizatsiya predprinimatel'skoj deyatel'nosti: uchebnik* [Organizing entrepreneurial activity]. Moscow, FGBOU VO «REHU im. G. V. Plekhanova», 2016, p. 14.
3. Pustovijt R. F. *Formirovanie predprinimatel'skoj institucional'noj sredy v postsocialisticheskikh stranah* [Laying entrepreneurial institutional environment in post-socialist countries]. *Postsovet'skij institucionalizm*, pod red. R. M. Nureeva, V. V. Dement'eva. Doneck: Kashtan, 2005, p. 288.
4. Rubin Yu. B. *Osnovy predprinimatel'stva* [Fundamentals of Entrepreneurship]. Moscow, MFPU «Sinergiya», 2016, pp. 319–320.
5. Cit. po: Obaturov A. A. *Sovershenstvovanie sistemy gosudarstvennogo regulirovaniya i podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva v Sankt-Peterburge*. Diss. na soiskanie uch. stepeni kand. ehkon. nauk... 08.00.05. [System of development of state control and small and medium enterprises support in St. Petersburg]. Sankt-Peterburg, 2015, p. 26.
6. Hayek F. *The Fatal Conceit. The Errors of Socialism*. London, Routledge, 1988.
7. Meyer K. E. Institutions Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business*, 2001, 2-nd Quarter, vol. 32, issue 2, pp. 357–368.
8. North D. C. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, New York, Princeton University Press, 2005, p. 157.
9. Schotter A. *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge, UK and New York, Cambridge University Press, 1981, p. 11.
10. *Global'nyj monitoring predprinimatel'stva-2014* [Global Entrepreneurship Monitor — 2014]. Available at: <http://mosgarantfund.ru/news/novosti-predprinimatelstva/globalnyj-monitoring-predprinimatelstva-global-en> (data obrashcheniya: 20.07.2016).

L. Leontieva, Department of Entrepreneurship and logistics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, lldom@mail.ru

A. Il'in, Department of the Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, AI-1988@yandex.ru

Yu. Sizova, Department of Foreign Languages, Department of Entrepreneurship and Logistics № 1, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, ju-si@mail.ru

National business culture in Russia: institutional formation mechanisms

The article is devoted to the analysis of causes for low entrepreneurial activity in Russia and its limited growth rates. The authors note that this situation is also typical for other transition countries and it is connected with historical background and mental peculiarities the absence thereof adaptive entrepreneurial culture. There are certain tendencies in development of mental characteristics of modern Russian business connected with certain features of national business environment. Infrastructural constituents of external business environment mold those standards, norms, rules that characterize entrepreneurial culture shape. Modern economic environment demands maximum efficiency of infrastructure facilities use for business support as a an input tool for business activity development, creation of an assessment system for evaluating the impact of support institutions on shaping positive properties of business environment.

This paper highlights systematizing of infrastructural instruments of business activity support upon criterion of an impact extent on entrepreneurial culture condition. To such criteria the authors refer the following: attitude toward property; resource management; attitude toward own and hired human capital; attitude toward income and principles of its distribution; attitude toward social corporate responsibility; implemented business ethics principles.

As a result, the authors reveal correlation of institutional tools application principles for additive entrepreneurial culture formation at different lifecycle milestones.

Keywords: Business Culture, business units, institutional forms of business structures support, intercompany infrastructure of entrepreneurship, lifecycle milestones.

About authors: L. Leontieva, *PhD in Economics, Professor*; A. Il'in, *PhD in Economics, Assistant professor*; Yu. Sizova, *Postgraduate student, Senior Lecturer*

For citation: Leontieva L., Il'in A., Sizova Yu. National business culture in Russia: institutional formation mechanisms. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 82–92 (in Russian, abstr. in English).

*Цзен М. С., Московский государственный машиностроительный университет «МАМИ»,
maksimtczen@gmail.com*

Развитие технологических парков для коммерциализации инноваций

Национальная ассоциация обучения предпринимательству проводит ежегодный всероссийский конкурс выпускных квалификационных работ по предпринимательству. Максим Станиславович Цзен является одним из лауреатов конкурса по направлению «Магистратура». Журнал «Современная конкуренция» предлагает вашему вниманию отрывок из его магистерской диссертации.

Введение

На сегодняшний день эффективное развитие экономики России невозможно без оказания должного внимания инновациям. Особенно важно подчеркнуть необходимость всяческой поддержки отечественных организаций, занимающихся инновационной деятельностью, с целью минимизации технической и технологической зависимости нашей страны от зарубежных партнеров. Одним из главных инструментов в достижении данной цели является развитая, многофункциональная инновационная инфраструктура, которая помогает компаниям, предлагающим различного рода нововведения, продуктивно вести свою деятельность на рынке.

Цель проведенного исследования — предложить ряд нововведений с последующим их внедрением в работу управления технопарка «Сапфир» и малых предприятий, находящихся на его территории. Необходимо подчеркнуть, что разработанные в рамках диссертации предложения способствуют коммерциализации инноваций.

Основными являются следующие задачи: 1) проанализировать состояние инновационной среды в России в современных условиях; 2) определить состояние готовности специальной территории на примере технопарка «Сапфир» к поддержке малых

инновационных предприятий и сотрудничеству с ними; 3) проанализировать механизм присвоения статуса управляющей организации (далее — УО) технопарка и резидента технопарка; 4) разработать предложения по усовершенствованию работы, связанной с управлением технопарком «Сапфир».

Состояние инновационной инфраструктуры в России

Инновационная инфраструктура является фундаментальной основой для создания инноваций и прогресса на их основе, дальнейшей коммерциализации различных научных разработок [Балгинбаев, 2013]. Инновационная инфраструктура — различного рода организации, способствующие ведению инновационной деятельности, то есть системный комплекс учреждений, с подчиненным и вспомогательным характером, занимающийся обслуживанием инновационной деятельности и обеспечивающий нормальные условия для протекания различных инновационных процессов [Государственная программа «Стратегия инновационного развития...», 2011].

Основными являются следующие задачи инновационной инфраструктуры [Технопарковые структуры, 2013]:

- использование системы объективной экспертизы для отбора проектов;

- обеспечение приемлемых условий, в том числе стартовых, для нормального развития и функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), ориентированных на инновационно-технологическое направление развития;

- поддержка венчурных бизнес-проектов;
- развитие систем участия в разработках перспективных проектов в научно-техническом направлении;

- постоянная поддержка и развитие различных механизмов взаимодействия с крупными центрами (в том числе типа франчайзной системы);

- создание субъектов МСП, которые будут напрямую связаны с инновационной деятельностью и будут постоянно стремиться улучшать свой бизнес, путем создания и непрерывного совершенствования материально-технической базы;

- аккумуляция финансовых ресурсов, создание инновационных, инвестиционных, венчурных фондов, инновационных банков и др.;

- организация работы информационных сетей, которые способствуют развитию МСП, с дальнейшей возможностью подключения данных сетей к международной линии;

- создание конкурентной наукоемкой и высокотехнологичной продукции, высоких технологий с их последующим продвижением на внешний и внутренний рынок, путем получения и дальнейшего предоставления высококвалифицированных услуг по консалтингу, инжинирингу, аудиту, рекламе и т. д.;

- содействие в поиске информации о зарубежных партнерах, помощь в заключении контрактов (в том числе международных), помощь в подаче заявок в различные фонды, а также участие в российских программах и программах международного уровня;

- обучение предпринимательству в научно-технической сфере.

Инновационная инфраструктура, базирующаяся на ранее упомянутых положениях, состоит из следующих взаимосвязанных элементов [Швец, 2016]:

- организационные структуры (из комитетов по науке и технологиям, администрации малого инновационного бизнеса, союзов и ассоциаций предпринимателей и т. д.), занимающиеся предоставлением помощи и содействием инновационным субъектам МСП в различных вопросах. Основные их функции — разрабатывать и реализовывать различного рода программы поддержки и развития инновационной деятельности, при возможности вносить изменения на законодательном уровне, определять ее место в общей стратегии развития; также существует необходимость обосновывать имеющиеся потребности в различного рода ресурсах, государственных средствах, требующихся для достижения поставленных целей; создавать системы взаимосвязи и сотрудничества МСП в области инноваций с крупными организациями, участвовать в программах, реализуемых государством, а также косвенно влиять на инновационные процессы (налоговые льготы, финансирование, кредитование, фондирование и т. д.);

- финансово-кредитные институты, занимающиеся аккумуляцией ресурсов и их дальнейшим распределением среди субъектов инновационной деятельности. Кроме того, они оказывают финансовую поддержку перспективным проектам;

- организации, помогающие снизить потери от рискованных операций, такие как, например, страховые компании, а также занимающиеся привлечением инвестиций в научно-техническую сферу;

- информационные сети, позволяющие определить перспективные направления развития инновационной деятельности, коммерциализацию результатов научно-технических разработок, технологический трансфер;

- система сервисного обслуживания инновационных фирм, занимающаяся экспертизой проектов, рекламой, аудитом, консалтингом и другими услугами;

- различные формы обучения предпринимательству в научно-технической сфере (учебные заведения, специальные курсы об-

учения, факультеты, семинары, симпозиумы и т. д.).

Интенсивно изменяющиеся условия производства, усложняющиеся общественные потребности, а также возрастающая необходимость в повышении конкурентоспособности новшеств требуют изобретения или поиска новых форм инновационной деятельности [Гаджинский, 2015].

Имеется две группы прогрессивных форм инновационной деятельности, обеспечивающих интеграцию науки и производства [Левбедев, 2016]. Первая группа организаций отлично проявила себя, показала высокую эффективность деятельности и в дальнейшем требует в основном лишь постоянного совершенствования своей работы. К данной группе относятся научно-производственные объединения; межотраслевые научно-технические комплексы; инженерные центры; временные научно-технические коллективы; специализированные внедренческие организации; региональные научные центры [Григорьев, 2013].

Вторая группа организаций нацелена на развитие не только инновационной сферы, но и рыночных отношений, которые привели к возникновению принципиально новых организационных форм инновационной деятельности. Ко второй группе относятся инкубаторы, технологические парки, технологические полисы, индустриальные парки [Капитан, Борисова, 2015].

Инкубаторы — это многофункциональные комплексы, предоставляющие разнообразные услуги новым инновационным фирмам, находящимся на стадии возникновения и становления [Третьякова, 2016]. Как правило, так называемый инкубационный период фирмы длится от двух до пяти лет, после чего фирма покидает данную площадку и начинает вести дела самостоятельно. Инкубаторы бывают двух видов, действующие самостоятельно, т. е. не входящие в состав другой, более крупной организации; входящие в состав технопарков [Дегтяренко, 2014].

Технополис (также часто встречается название «научный город» или «научог-

рад») — крупный научно-промышленный комплекс, который включает различного рода вузы, университеты, научно-исследовательские институты, а также зачастую имеет даже собственные жилые районы, включающие культурную и рекреационную инфраструктуру [Должанский, 2016]. Например, технополис «Москва». Существует иное определение, представленное в Законе города Москвы от 07.10.2015 № 55 «О промышленной политике города Москвы». Технополис — технопарк, имеющий в составе определенную группу объектов социального назначения, создание которых необходимо для развития научно-производственного комплекса инновационных и высокотехнологических производств в сочетании с развитием комфортного жизненного пространства. Цель строительства технополисов (наукоградов) — сосредоточить научные исследования в передовых отраслях, создать благоприятную среду для развития новых наукоемких производств в этих отраслях. Зачастую один из критериев, которому должен удовлетворять технополис, заключается в том, что его территория находится в живописных районах, но при этом соблюдается гармония с природными условиями и местными традициями [Проничкин, 2016].

Индустриальный (промышленный) парк — комплекс промышленных объектов, находящихся под управлением управляющей компании, предназначение которых заключается в создании или модернизации промышленного производства [Гатторн, 2014]. Промышленные площадки таких парков позволяют вести деятельность несколькими предприятиями, относящимся к одной или разным отраслям. Данные предприятия чаще всего имеют общие цепочки создания добавленной стоимости, а также используют совместную инфраструктуру.

Технопарк — научно-производственный территориальный комплекс, главная задача которого состоит в формировании максимально благоприятной среды для развития субъектов МСП [Государственная програм-

ма «Создание...»], например, центр коллективного пользования «Сколково», технопарк «Сапфир». Понятие технопарка близко понятию инкубатора в сфере инновационной деятельности. Основное отличие состоит в том, что охват компаний-клиентов у технопарка более широкий, чем у инкубатора, и он не ограничивается только созданными и находящимися на самой ранней стадии развития инновационными фирмами [Технопарки, 2014].

Услугами технопарков пользуются субъекты МСП, находящиеся на различных стадиях коммерческого освоения научных знаний, ноу-хау и наукоемких технологий. Кроме того, по сравнению с инкубаторами, которые, как правило, располагаются в одном или нескольких зданиях, технопарки имеют участки земли, которые они могут сдавать в аренду компаниям под строительство [Мануйленко, Мищенко, 2015]. Сравнивая технопарки и инкубаторы, можно сделать вывод о том, что первые предоставляют намного более комфортные условия для ведения инновационной деятельности, могут предложить более широкий спектр оказываемых услуг, поддерживающих и способствующих развитию инновационного предпринимательства, благодаря постоянному совершенствованию материально-технической, социально-культурной, информационной и финансовой базы становления и развития деятельности субъектов МСП. Основной структурной единицей технопарка является центр. Обычно в структуре технопарка представлены инновационно-технологический, учебный, консультационный, информационный, маркетинговый центры, а также промышленная зона [Федорова, Федоров, 2016].

Каждое подразделение технопарка специализируется на предоставлении определенного рода услуг. Однако стоит отметить, что в состав технопарка может входить и сам бизнес-инкубатор.

На территории России имеется более 160 технопарков различной специализации [Колесник, 2012]. К тому же, по данным Минком-

связи России, идет активное развитие еще 12 технопарков в сфере высоких технологий, их площадь — более 450 тыс. м², а также создаются десятки тысяч высокопроизводительных рабочих мест. Все это происходит в рамках комплексной программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий». Технопарк в сфере высоких технологий — технопарк, комплекс объектов, зданий, строений, сооружений и оборудования, предназначенных для обеспечения запуска, вывода на рынок и производства высокотехнологичной продукции, услуг и технологий, в том числе за счет интеграции с научными и (или) образовательными организациями [Официальный сайт Министерства связи...].

По данным Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства (ДНПиП) Москвы в прошлом году число технопарков и технополисов возросло с 7 до 17, их территория достигает 475 га [Официальный сайт Департамента науки...].

Анализ состояния инновационной инфраструктуры на примере технопарка «Сапфир»

В Москве создан механизм поддержки и содействия развитию компаний, занимающихся инновационной деятельностью: специализированные площадки, предоставляющие возможность пользоваться своей инфраструктурой, налоговые послабления, поддержка консультационного характера и пр. Технопарк «Сапфир» является одной из таких площадок, кроме того, он первый в Москве частный технопарк.

НПП «Сапфир» — базовое предприятие оборонно-промышленного комплекса, работающее в направлении научно-производственного развития и создания радиационно стойких КМОП КНС БИС, технология изготовления которых имеет статус федерального уровня. Также «Сапфир» занимается поставками своей продукции (микропроцессоров) для нужд Роскосмоса и Ми-

натомы [Официальный сайт ОАО НПП «Сапфир»].

С целью эффективного использования избыточных мощностей НПП «Сапфир» возникла идея создания технопарка. Кроме того, данная инициатива позволила создать дополнительный источник поступления денежных средств, необходимых для развития как основного производства НПП, так и самого технопарка, ведь «Сапфир» является коммерческим предприятием и выполняет гособоронзаказ. Основное направление развития технопарка на базе научно-производственного предприятия — разработка высокотехнологичных и наукоемких инновационных технологий [Официальный сайт ОАО НПП «Сапфир»].

За 2014–2015 гг. технопарк достиг следующего: запущены новые магистрали азота и дионизованной воды для всех высокотехнологических процессов; модернизирована и внедрена в производство установка напыления алюминия на пластины в технологическом маршруте изготовления кристаллов БИС КНС Оратория 5; модернизирована линия фотолитографии, модернизированы и освоены в производстве установки УЗСМ-2,5; создан Молодежный инновационно-технический центр («Центр технического творчества и профориентации молодежи») (МИТЦ); «Лучший частный технопарк Москвы» по версии Московской ассоциации предпринимателей.

На сегодняшний день на территории «Сапфира» формируется кластер из уже имеющихся резидентов технопарка и потенциальных резидентов. В рамках центра коллективного пользования МИТЦ «Сапфир» оказывает услуги резидентам и потенциальным резидентам по изготовлению прототипов на 3D-принтере и 3D-моделированию.

Для ведения успешной деятельности необходимо создать наиболее эффективную инновационную инфраструктуру, представляющую собой целостный комплекс. Существующая инфраструктура научно-технической и инновационной деятельности техноло-

гического парка «Сапфир» является как раз таким комплексом, который состоит из взаимосвязанных элементов, в том числе: информационное обеспечение инновационной деятельности; наличие комплексного инновационного управления (сервисные услуги); возможность проведения экспертизы проектов, заявок, инновационных программ и т.д.; помощь в организации финансового менеджмента субъектов МСП технопарка; создание прототипов, макетов инновационной продукции, а также предоставление производственно-технологической поддержки в создании новых изделий; сертификация наукоемкой продукции; продвижение продукции на рынок; подготовка и переподготовка кадров [Официальный сайт ОАО НПП «Сапфир»].

Главные функции технологического парка «Сапфир»: всесторонняя поддержка и содействие в развитии деятельности резидентов технопарка; совершенствование инфраструктуры для предоставления производственных и офисных помещений субъектам МСП, занимающимся инновационной деятельностью; способствование созданию благоприятного климата для привлечения стороннего финансирования новых проектов; коммерциализация и продвижение на рынок результатов НИОКР; усиление кадрового потенциала и создание новых рабочих мест [Официальный сайт ОАО НПП «Сапфир»].

Перечень направлений деятельности, которые готов развивать технологический парк «Сапфир» — проведение разработок и производство: технологий и продукции оптоэлектроники, микроэлектроники; энергетических технологий, технологий и продукции в сфере энергоэффективности и энергосбережения; технологий космической и телекоммуникационной отрасли, телекоммуникационного оборудования, навигационных систем; технологий и продукции машиностроительной отрасли, приборостроения; технологий в компьютерной сфере, создание программного обеспечения; различных компонентов для транспортных средств [Официальный сайт департамента науки...].

Работа управляющей организации включает следующие направления:

- предоставление помещений в аренду резидентам, включающее: офисные и производственные помещения; конференц-залы, комнаты переговоров; энергоснабжение и коммунальные услуги; вентиляция и кондиционирование помещений; телекоммуникации, связь; круглосуточная охрана, пропускной режим; парковочные места; комплекс дополнительных услуг;

- консультационные услуги резидентам, включающие: консультации по правовым и юридическим вопросам; в области коммерциализации разработок и маркетинга; по механизмам привлечения венчурного финансирования; по общим вопросам налогообложения, бухгалтерского учета и развития предприятия; услуги по управлению интеллектуальной собственностью; поиск партнеров по выполнению НИР, ОКР или производственных программ, разработку предложений по трансферу технологий;

- привлечение финансирования: инвестиций для резидентов; кредитов; лизинг;

- сервисные услуги: почтово-секретарские; копировально-множительные [Официальный сайт департамента науки...; Официальный сайт ОАО НПП «Сапфир»].

Перечислим основные виды деятельности управляющей компании «НПП «Сапфир» и потенциальных резидентов.

1. Производственная инфраструктура [Официальный сайт ОАО НПП «Сапфир»]: разработка и изготовление полупроводниковых электронных компонентов и устройств; разработка и производство приборов технологического контроля; разработка и производство магнитной и грузозахватной оснастки для предприятий МЧС, Минобороны, РЖД; разработка и изготовление систем, управляющих насосными агрегатами на основе преобразовательной техники для энергообъектов ЖКХ.

2. Консалтинговая инфраструктура: экспертиза научных и технических проектов; технологический менеджмент проектов; фи-

нансовый менеджмент проектов; юридический консалтинг по проектам; различного рода маркетинговые услуги.

3. Рекламно-выставочная деятельность — участие в международных и российских технических выставках; подготовка и выпуск рекламных продуктов; создание, поддержка и продвижение веб-сайтов.

4. Имущественный комплекс управляющей компании «НПП «Сапфир», принадлежащий ей на праве собственности. Размер общей площади земельного участка, на котором находится предприятие и имущественный комплекс предполагаемого технопарка, составляет 2,49 га, по договору аренды земли М-03–800176 от 13.02.2006 с Департаментом земельных ресурсов Москвы, на срок до 07.07.2030. Общая площадь предприятия составляет 57 859,5 м², в том числе полезная площадь 38 037,5 м².

План маркетинговых мероприятий по освещению деятельности управляющей организации и резидентов технопарка «НПП «Сапфир» включает создание и продвижение сайта, раскрывающего цели создания и задачи, решаемые технопарком «НПП «Сапфир», а также основные направления его деятельности. Поддержка динамического развития средних и начинающих малых компаний, помощь в продвижении их товаров и услуг на внешние рынки является ключевым моментом деятельности технологического парка. Кроме того, осуществляется содействие в использовании инфраструктуры технологического парка для проведения совместных мероприятий, включая презентационные сессии инновационных проектов, выставки, деловые встречи, образовательные мероприятия; оказание финансовой поддержки представителям МСП, участвующим в конгрессно-выставочных мероприятиях Москвы и других регионов. Планируемый бюджет на эти и другие мероприятия составляет 380–400 тыс. руб. в год.

Будут задействованы и другие возможности продвижения продукции предприятий технологического парка и донесения

информации до потенциальных инвесторов и резидентов: создание сайта о технологическом парке; участие в профильных выставках и конференциях; рекламные обращения, размещаемые в профильных печатных изданиях и их электронных версиях; издание журнала; создание брошюр и других печатных материалов; организация мероприятий, круглых столов; пресс-релизы, статьи, работа со СМИ.

Обозначим основные конкурентные преимущества, предоставляемые управляющей организацией технологического парка резидентам. Проводимая комплексная реконструкция части площадей территории «НПП «Сапфир» и выделение под технологический парк нескольких корпусов может явиться основой для привлечения потенциальных резидентов, особенно по профилям основного производства и производителей инновационной и наукоемкой продукции. Кроме того — выгодное транспортно-логистическое положение в Москве; полный спектр условий для ведения научной, внедренческой и деловой деятельности; развитая производственная, инженерная, транспортная и социальная инфраструктура; оказание широкого спектра услуг для резидентов; налоговые льготы резидентам: ставка налога на имущество — 0%; ставка налога на прибыль — 13,5%.

Следует также выделить дополнительные конкурентные преимущества, при введении которых технологический парк станет более привлекательным для потенциальных резидентов: сотрудничество и связи с российскими и международными научно-технологическими парками, университетами, ассоциациями, наличие международного бизнес-сотрудничества; возможность формирования уникальных предложений и индивидуальный подход к каждому участнику; организация центров молодежного инновационного творчества.

Перечислим этапы реконструкции технологического парка.

1. Модернизация электрических сетей (с реконструкцией трансформаторных под-

станций с заменой силовых трансформаторов, выработавших срок службы; внедрением современных источников освещения на основе полупроводниковых светодиодов; установок компенсации реактивной мощности).

2. Завершение реконструкции тепловых сетей (с внедрением современных отопительных радиаторов, внедрением преобразовательной техники на вентиляционных системах).

3. Реконструкция систем жизнеобеспечения (с модернизацией лифтовых агрегатов; реконструкцией артезианских скважин).

4. Проведение капитального ремонта и подготовка помещений корпусов для целевого размещения предполагаемых резидентов, проверка наличия и при необходимости обеспечение корпусов соответствующими коммуникациями, вытяжными системами, обеспечение необходимыми энергоносителями, водой требуемого качества.

Для развития имущественного комплекса потребуются инвестиции за счет собственных и кредитных средств. НПП «Сапфир» планирует вложить 50% в производство наукоемкой и инновационной продукции; 35% в научно-техническую деятельность (НИ-ОКР); 10% в информационную деятельность; 5% в прочее (проектная и изыскательная документация).

Процедура отбора компаний для получения статуса резидента на примере технопарка «Сапфир»

Требования, предъявляемые к компаниям при получении статуса управляющей организации технопарка, и требования, предъявляемые к компаниям для получения статуса резидента технопарка.

Фирма, претендующая на получение статуса управляющей организации, должна соответствовать следующим требованиям: 1) имущественный комплекс, принадлежащий организации, должен соответствовать ее местонахождению, профильное исполь-

зование — 80%; 2) экономические показатели: ФОТ — не менее 200 млн руб. (на 1 га за год); инвестиции — не менее 50 млн руб. (на 1 га за 5 лет); выручка — не менее 600 млн руб. (на 1 га за год); среднемесячная ЗП сотрудников — среднемесячный доход + 20%; 3) имущество должно принадлежать организации на праве собственности или других вещных правах, в том числе аренды; 4) площадь земельного участка, на котором расположена инфраструктура организации, должна составлять не менее 2 га; 5) осуществлять деятельность в качестве УО в течение не менее трех лет, при этом допустимо привлечение сторонних организаций; 6) иметь бизнес-план создания и развития технопарка с прогнозом показателей на 10 лет [Официальный сайт департамента науки...].

Присвоение, подтверждение либо прекращение статуса резидента технопарка, технополиса либо индустриального парка регламентируется постановлением Правительства Москвы от 11.02.2016 №38-ПП «О мерах по реализации промышленной и инвестиционной политики в городе Москве» [Григорьев, 2013].

Данное постановление заменяет постановление Правительства Москвы от 18.09.2012 №492-ПП «О реализации отдельных положений Закона города Москвы от 6 июня 2012 г. №22 “О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве”», так как оно не учитывает в полной мере все аспекты, касающиеся резидентов, однако имеет с ним много общего, так, например, в обоих постановлениях указано, что решение о присвоении, подтверждении или прекращении статуса технопарка, технополиса, индустриального парка, статуса резидента площадок принимает Межведомственная комиссия [Официальный сайт департамента науки...].

Возглавляет данную комиссию заместитель мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений. При этом

основное руководство данной программой взял на себя Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. В состав данной комиссии также входят еще несколько департаментов, например, Департамент экономической политики и развития города Москвы и Департамент городского имущества города Москвы [Закон города Москвы...].

Состав данной комиссии не совсем отвечает требованиям объективного анализа. Возможно, нужно пригласить представителей бизнес-сообщества, например, из Российского союза промышленников и предпринимателей, так как предприниматели уделяют внимание другим критериям эффективности. Такое мнение возникло после того, как автором был представлен и защищен доклад перед заместителем мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений, в частности по 44 вопросу, касающемуся присвоения статуса резидента технопарка «Сапфир» одному из арендаторов.

Дело в том, что государственные служащие по большей части уделяют внимание таким критериям эффективности, как налоговые отчисления в бюджеты всех уровней; заработная плата работников; обороты компании (должны быть не менее 2 млн руб. в год); объем собственных и привлеченных инвестиций. Безусловно, данные факторы важны при оценке компании. Однако у многих фирм есть проблемы, например, с прохождением барьера по обороту 2 млн руб. в год, так как это молодые фирмы, но очень перспективные. Они, как никто, нуждаются в поддержке и налоговых послаблениях. То же касается остальных критериев оценки эффективности. Компании, тем более молодые, не могут обеспечить высоких показателей по данным направлениям, что является большим минусом в глазах представителей власти. Однако порой абсолютно не берется во внимание тот факт, что фирмы занимаются разработкой и производством высокотехнологичной

и наукоемкой продукции, большая часть которой поспособствует продвижению программы импортозамещения.

Возможно, с появлением представителей бизнес-элиты в составе Межведомственной комиссии оценка уровня эффективности деятельности компаний будет более объективной и всесторонней, т. е. будет учитываться потенциал, проявляющийся не только в величине финансовых показателей, но заложенный и в самой продукции (услуге).

Продолжая тему требований, предъявляемых Правительством Москвы юридическим лицам, намеревающимся стать резидентами технопарка, стоит отметить, что по вновь принятому решению Правительства Москвы статус резидента будет предоставляться всем арендаторам, находящимся на территории конкретной площадки. Однако налоговые послабления ждут только якорных резидентов (это юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, являющиеся резидентами технопарка или индустриального парка, отвечающие всем условиям [Закон города Москвы...]).

По наблюдениям автора, компании, находящиеся на территории «Сапфира», привлекают дополнительные капиталовложения в основном из собственных источников: денежные вклады собственников, нераспределенная прибыль. Управление ТП «Сапфир» также помогает своим резидентам и потенциальным резидентам с подготовкой заявок на участие в различных конкурсах на субсидирование проектов. Уже подавались заявки в такие учреждения, как ДНПиП Москвы, ГБУ «Малый бизнес Москвы», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др.

Порой продукция бывает достаточно сложной в плане описи из-за большого количества комплектующих. Однако технопарки не отменяют требование предоставить полное описание всех компонентов, в то время как «Сапфир» запрашивает описание только основных компонентов и обобщенные данные по остальным, так как зачастую боль-

шой объем информации неудобен, а доля погрешности составляет всего лишь 5–6%.

Технопарк «Сапфир» также помогает своим потенциальным якорным резидентам и резидентам провести предварительный анализ рынков и составить маркетинговый план. Перечень вопросов, ответы на которые запрашиваются у фирмы для получения первоначальной информации для анализа рынка, небольшой, так как основными исследованиями занимается сам технопарк. Зачастую требуется информация об объемах продаж основной продукции компании за год в количественном (шт., кг., т. и т. д.) и стоимостном (тыс. руб.) выражении, а также об основных заказчиках компании, их процентное соотношение в общей структуре заказчиков и территориальное расположение.

Также немаловажно знать предполагаемых потребителей товара (услуги). При анализе эффективности деятельности компании и определении ее перспективности Межведомственная комиссия дает особенно высокую оценку при наличии договоров намерения на покупку инновационной продукции.

«Сапфир» помогает рассчитать долю компании, которую она занимает на своем рынке, а также перспективы развития всей отрасли. Это происходит путем анализа статистических данных Росстата, Таможенной службы РФ, аналитических агентств и поиска в интернете данных по конкурентам.

Следующий запрос, который технопарк «Сапфир» направляет своим потенциальным якорным резидентам, заключается в определении организационной структуры компании и ее кадрового потенциала.

В раздел для юридического лица включаются резюме руководителя организации, финансового директора, главного бухгалтера, директора по маркетингу, технического директора и руководителей исследовательских и производственных отделов либо иных лиц, исполняющих их обязанности. Индивидуальный предприниматель предоставляет свое резюме, резюме главного бухгалтера,

специалистов в сфере производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг).

Важный вопрос, который интересует технопарк, но в первую очередь ДНПГ, связан со сведениями о степени готовности к началу деятельности на территории технологического парка. Необходимо указать информацию о наличии оборудования, опытных образцов, технической документации, лицензий на производство, патентов, о наличии предварительных договоренностей и (или) соглашений с поставщиками и подрядчиками на осуществление работ, оказание услуг, поставку оборудования и др. И наконец, один из самых главных вопросов раздела, касающегося технического плана, связан с экологической безопасностью проекта, описанием возможных выбросов и отходов производства. В данном разделе описывается экологическая безопасность проекта: 1) какое оборудование используется, соответствует ли оно нормам; 2) какие выбросы/отходы и в каком объеме производятся компанией; 3) как утилизируются отходы/очищаются выбросы; 4) какими сертификатами по экологической безопасности обладает компания, и т. д. При необходимости запрашивается спецификация на оборудование и иные документы для подтверждения представленной информации.

Заключение

Итак, решение о присвоении статуса резидента технопарка принимается на Межведомственной комиссии в Департаменте науки, промышленной политики и предпринимательства Москвы. Состав комиссии необходимо дополнить представителями бизнес-сообщества, например, из Российского союза промышленников и предпринимателей. Также нужно пересмотреть требования для компаний, претендующих на получение особого статуса, так как существует большое количество малых предприятий, производящих высокотехнологичную и наукоемкую продукцию, однако ввиду своего «моло-

дого возраста» они не успели достичь требуемых показателей.

Следует отметить, что Правительство Москвы занимается постоянным совершенствованием данного направления. Но пока изменения не приняты, необходимо подстраиваться под существующие реалии. В связи с этим команда из технопарка «Сапфир» разработала четыре группы вопросов и аналитических таблиц для сбора, анализа информации и дальнейшего построения на ее основе финансовой модели и написания бизнес-плана: 1 часть. Финансовая модель; 2 часть. Анализ рынка; 3 часть. Организационные вопросы; 4 часть. Составляющие технического плана. Данные документы позволяют более точно искать нужные показатели и не тратить время на обработку больших потоков данных. Предоставление информации в произвольной форме допускается, так как порой компания имеет очень специфичную направленность деятельности, в связи с чем предлагаемые формы не подходят. Таким образом, благодаря активной поддержке технологическим парком «Сапфир» компаний, претендующих на получение особого статуса, была создана определенная система по построению финансовой модели и написанию бизнес-плана. Данное нововведение помогает облегчить работу, сэкономить время, но самое главное — добиться нужного результата всем заинтересованным сторонам.

Список литературы

1. Балгинбаев Н. Стимулов для сотрудничества достаточно // Экономика и Бизнес. 2005. № 12.
2. Бортник И. 10 лет развития малого инновационного предпринимательства в России // Инновации. 2015. № 1. С. 5.
3. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. 2-е изд. М.: «Маркетинг», 2015. — 45–51 с.
4. Гатторн Дж. Управление цепями поставок: Учебник. Gower / Перевод 5-го англ. изд. под научной редакцией проф. В. И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. — 315 с.
5. Государственная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 10.03.2006 № 328-р.

6. Государственная программа «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 8.12.2011 №2227-р.
7. Григорьев Ю. П. Инновации — термины и определения // Инновационный менеджмент. 2013. №3. С. 51–55.
8. Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга: Учебное пособие / ГАС. Ростов, 2014.
9. Должанский А. В погоне за инвестором. Смогут ли институты развития инноваций остановить «утечку мозгов» // Агротехника и технологии. 2016. №3. С. 12–16.
10. Закон города Москвы от 07.10.2015 №55 «О промышленной политике города Москвы».
11. Капитан В., Борисова Л. Инновационное развитие России и роль трансфера технологий в этом процессе // Вестник института экономики Российской академии наук. 2015. №3. С. 176.
12. Каширин А. И., Волобуев Н. А. Центр открытых инноваций госкорпорации «Ростех» — новый инструмент по внедрению механизмов открытых инноваций // Инновации. 2016. №2. С. 7–14.
13. Колесник Г. В. Оптимальное управление в примерах и задачах. М.: Российская экономическая школа, 2012. С. 210–211.
14. Лебедев А., Разумовский В. Метод отбора проектов государственно-частного партнерства // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). 2016. №1. С. 141–147.
15. Мануйленко В. В., Мищенко А. А. Формирование методологического инструментария к оценке инноваций в организациях // Экономические науки. 2015. №12. С. 95–103.
16. Официальный сайт Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. URL: <http://dnpp.mos.ru/>.
17. Официальный сайт Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <http://www.minsvyaz.ru/>.
18. Официальный сайт ОАО «НПП «Сапфир». URL: <http://www.tpsapfir.ru/>.
19. Постановление Правительства Москвы от 11.02.2016 №38-ПП «О мерах по реализации промышленной и инвестиционной политики в городе Москве».
20. Проницкий С. В. Абсорбционный потенциал результатов целевых государственных научно-технических программ: опыт теоретического исследования // Экономический анализ: теория и практика. 2016. №4. С. 122–136.
21. Технопарки: организация и управление. М.: Издательство МЭИ, 2014. С. 23.
22. Технопарковые структуры в региональном развитии / В. Заусаев, С. Быстрицкий, В. Ефременко, Г. Бурдакова // Экономист. 2013. №3. С. 65–71.
23. Третьякова Л. А. Тенденции формирования инвестиционного имиджа регионов на примере Центрального федерального округа // Экономический анализ: теория и практика. 2016. №4. С. 137–148.
24. Федорова С. В., Федоров К. Венчурное финансирование рынка инноваций в условиях кризиса // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). 2016. №1. С. 247–250.
25. Швец И. Ю. Формирование сценариев пространственного инновационного развития в долгосрочном периоде // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). 2016. №1. С. 85–91.

M. Tczen, Moscow polytechnic university, Russia, maksimtzen@gmail.com

The development of technological parks for innovation commercialization

For citation:

Tczen M. The development of technological parks for innovation commercialization. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 93–103 (in Russian, abstr. in English).

Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член-корр. Российской академии образования, ректор Университета «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, yubin@synergy.ru

Предпринимательский селф-менеджмент

В рубрике «Учебно-методические материалы» журнал «Современная конкуренция» публикует восьмую главу учебника «Управление собственным бизнесом», посвященную раскрытию основных положений предпринимательского селф-менеджмента.

- Место предпринимательского селф-менеджмента в управлении бизнесом.
- Персональный трудовой ресурс предпринимателей.
- Планирование в предпринимательском селф-менеджменте. Развитие предпринимателями профессионально значимых способностей и личностных качеств.
- Личная профессиональная компетентность предпринимателей.
- Предпринимательская предприимчивость.
- Способность предпринимателей действовать предприимчиво.
- Профессиональная предприимчивость предпринимателей.
- Формирование предпринимателями профессиональных свойств своих фирм.
- Управление мотивами к занятию предпринимательством.
- Предпринимательская самоорганизация.
- Направления предпринимательской самоорганизации.
- Управление собственным поведением в бизнесе.
- Поведенческие игры и коммуникационные технологии.
- Контроль в предпринимательском селф-менеджменте.

8.1. Место предпринимательского селф-менеджмента в управлении бизнесом

Селф-менеджмент (управление собой, самоуправление) — неотъемлемая часть самостоятельной деятельности любого человека. *Предпринимательский селф-менеджмент* — управление предпринимателем самим собой как владельцем бизнеса и своей персональной деятельностью в этом бизнесе.

Необходимость предпринимательского селф-менеджмента определяется полной самостоятельностью предпринимателей в ведении собственного дела. Они не работают по найму и, следовательно, не име-

ют руководителей, которые могли бы планировать, организовывать, стимулировать и контролировать их профессиональную деятельность. Поэтому предприниматели обязаны заботиться о себе сами. Полное самоуправление становится следствием свободного, добровольного и инициативного выбора предпринимательства как направления профессиональной деятельности.

Предприниматели как владельцы собственного бизнеса получают возможность и право самостоятельно управлять собой. Полнота такого управления состоит в том, что предприниматели распространяют селф-менеджмент в полном объеме:

- на свою деятельность в качестве владельцев бизнеса;

- свою жизнь, которая экономически опирается на владение ими бизнесом;
- жизнь своих близких и других людей, находящихся в экономической зависимости от них.

В отличие от управления бизнес-коммуникациями, в центре которого находится взаимодействие предпринимателей со своим окружением, предпринимательский селф-менеджмент сосредоточен:

- на отношении владельцев бизнеса к самим себе и самостоятельном оценивании ими степени эффективности действий и усилий, предпринимаемых лично;
- противодействию всему, что изнутри мешает предпринимателям профессионально вести дела;
- положительном воздействии на то, что может стать и становится для предпринимателей персональными предпосылками результативного бизнеса.

Благодаря селф-менеджменту предприниматели могут обеспечивать повышение своей персональной конкурентоспособности, совершенствовать свою деятельность в бизнесе, повышать качество собственного трудового ресурса, оптимизировать персональные бизнес-коммуникации с окружением.

Управляя собой, предприниматели реализуют право на владение бизнесом, обеспечивают самостоятельное исполнение всей совокупности профессиональных функций, поддерживают и укрепляют конкурентные преимущества, выполняют принятые обязательства и несут персональную ответственность.

С помощью бизнес-коммуникаций предприниматели стремятся сделать собственный бизнес полезным для окружения или хотя бы убедить представителей окружения в том, что этот бизнес им необходим, а с помощью селф-менеджмента они стараются наилучшим образом реализовать себя в профессиональном ведении бизнеса. Ведь их работу никто не выполнит вместо них. Поэтому управление собой как вла-

дельцем бизнеса дополняет систему бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций любой фирмы.

Тем самым успешный предпринимательский селф-менеджмент приносит владельцам бизнеса уверенность в том, что они не напрасно тратят время и силы на занятие предпринимательством. Одновременно окружение с пониманием относится к постоянной работе предпринимателей над собой, осознавая значимость селф-менеджмента в обеспечении конкурентных преимуществ бизнеса.

8.2. Персональный трудовой ресурс предпринимателей

Занимаясь предпринимательством, люди самостоятельно управляют:

- своей занятостью, выбирая подходящие им направления предпринимательской деятельности;
- своей рабочей силой — персональным трудовым ресурсом;
- своей мотивацией к занятию предпринимательством;
- собственными действиями и собственным поведением в бизнесе.

Вопросы об управлении предпринимателями собственной занятостью в период принятия ими решения о начале предпринимательской карьеры и выбора направления (направлений) предпринимательства в качестве подходящей профессиональной деятельности подробно рассматривались в главе 2 курса «Основы предпринимательства».

В данном разделе настоящего курса мы остановимся на других вопросах. Прежде всего обратим внимание на особенности управления предпринимателями своей рабочей силой. Рабочая сила предпринимателей становится объектом предпринимательского селф-менеджмента в соответствии с требованиями предпринимательской профессии. Владельцы бизнеса формируют собственную рабочую силу и применяют ее в процессе ведения своего бизнеса, подоб-

но тому как нанятые работники формируют и применяют свою рабочую силу в процессе труда по найму и участия в чужом бизнесе.

Как и рабочая сила любого человека, рабочая сила предпринимателей является их персональным трудовым ресурсом. Она представляет собой главный признак их профессиональной пригодности — пригодности к профессиональной деятельности именно в качестве предпринимателей.

Многие люди полагают, будто каждый человек от рождения пригоден к предпринимательской деятельности. Такие представления возникают иногда при невнимательном прочтении Гражданского кодекса Российской Федерации, в частности, при излишне широкой трактовке понятий дееспособности и правоспособности физических лиц.

В Гражданском кодексе Российской Федерации определено, что *физическим лицом* является любой гражданин независимо от его пола, возраста, национальности, физических данных, места проживания.

Физическим лицом любой человек становится с рождения. Понятие «физическое лицо» обычно отождествляется с понятием «гражданин», под которым понимается носитель гражданских прав (т. е. прав, содержащихся в гражданском законодательстве России), способный приобретать и осуществлять данные права сообразно своей воле и опираясь на свои интересы. Согласно нормам международного права, а также другим нормативно-правовым документам, применяемым в России, вышеупомянутое определение физических лиц может быть отнесено не только к гражданам Российской Федерации, но и гражданам других государств, а также лицам без гражданства.

Любой человек (физическое лицо) может владеть имуществом, устраиваться на работу, учиться, вступать в законный брак и выполнять множество иных действий. Российское законодательство предусматривает свободу физических лиц в установлении своих гражданских прав и обязанностей на основании договоров и в определении

любых, не противоречащих законодательству условий договора. При этом дееспособными признаются граждане с 14-летнего возраста, а правоспособными — с 18-летнего.

Поскольку предпринимательская занятость обеспечивается людьми самостоятельно, дееспособность и правоспособность физических лиц рассматриваются как признаки их фактической готовности для полноценного участия в предпринимательстве, начиная с 18-летнего возраста. Тогда они действительно вправе открывать свое дело и вести его в угоду своим интересам.

В России для занятия предпринимательством не требуется наличие каких-либо специальных разрешений, лицензий, квалификационных требований или допусков к работе, как это предусмотрено в большей части профессий. Поэтому любой 18-летний гражданин вправе стать предпринимателем, учредить и зарегистрировать собственную фирму. Фактически каждый человек может ограниченно начать заниматься бизнесом, достигнув 14 лет (подробнее об этом в параграфе 1.6 данного учебника).

Однако никто не может поручиться за то, что это занятие окажется успешным. Одной из самых важных причин этого станет отсутствие качественной и конкурентоспособной рабочей силы, благодаря которой люди могли бы профессионально работать предпринимателями — владельцами бизнеса.

Качество рабочей силы предпринимателей, как и качество рабочей силы любого человека, определяется в сопоставлении с рабочей силой конкурентов, представляющих аналогичную профессию. Поэтому общая дееспособность и правоспособность людей, которые устанавливает Гражданский кодекс Российской Федерации, еще не свидетельствует о том, что все люди без исключения могут по достижении соответствующего возраста успешно заниматься предпринимательством.

Дееспособность и правоспособность физических лиц — не признаки готовности

к профессиональной предпринимательской деятельности, а лишь правовые предпосылки профессионального предпринимательства.

Предпринимателем может считаться любой человек, зарегистрировавший себя в качестве предпринимателя. Однако в действительности не все люди профессионально готовы к успешному занятию предпринимательством. Добиваться высоких результатов в бизнесе, претендовать на признание и успех в занятии предпринимательством могут только профессионально подготовленные люди — люди, специально готовившие себя к занятию предпринимательством на профессиональной основе.

Профессиональная предпринимательская дееспособность не возникает у людей при рождении, хотя все люди обладают от рождения совокупностью разнообразных способностей, в том числе и способностями к занятию теми или иными видами профессиональной деятельности.

Персональный трудовой ресурс предпринимателей становится основой их *профессиональной предпринимательской дееспособности*. Это понятие определяет степень профессиональной готовности людей к ответственному и добросовестному выполнению предпринимательских функций.

Для успешного выполнения этих функций люди должны соответствовать *профессиональным требованиям* к занятию предпринимательством. Требования к предпринимательской профессии обуславливаются содержанием предпринимательских функций.

Например, такими требованиями являются наличие специальных профессиональных знаний о предпринимательстве и понимание того, из чего состоит и как делается бизнес. Необходимо знание нормативной базы по предпринимательству, профессиональные умения и навыки в создании, организации, развитии, ликвидации бизнеса, оборудовании рабочих мест, ведении межфирменных и внутрифирменных коммуникаций, распределении доходов, уплаты налогов и др.

Разнообразие профессиональных предпринимательских функций оборачивается для людей наличием отдельных требований к профессии предпринимателя — степени эффективности личного исполнения ими этих функций, с тем чтобы добиваться положительных результатов и конкурентных преимуществ.

Персональный трудовой ресурс предпринимателей называется рабочей силой не только потому, что в экономической теории трудовые ресурсы и рабочая сила, как правило, рассматриваются как синонимы. Обратим внимание на само понятие «сила». Сила обеспечивает ее обладателям сравнительные профессиональные возможности и конкурентные преимущества. Сильным или несильным персональный трудовой ресурс предпринимателей признается в процессе конкуренции.

Становясь силой, он приобретает значение самостоятельного конкурентного преимущества, а его обладатели — владельцы бизнеса — становятся эффективными участниками бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Поэтому наличие у предпринимателей сформированной качественной рабочей силы влияет на масштабы участия людей в предпринимательской деятельности и определяет размеры их *личного предпринимательского потенциала*, сопоставимого с потенциалом конкурентов — других предпринимателей.

Персональный трудовой ресурс предпринимателей, их профессиональная предпринимательская дееспособность формируются по мере планомерной подготовки себя к занятию предпринимательством на профессиональной основе. Подготовка себя к занятию предпринимательством состоит в создании и развитии своей рабочей силы. Более дееспособные (работоспособные) в профессиональном отношении люди обычно добиваются больших успехов в своем деле, чем менее дееспособные, именно потому, что обладают более развитой рабочей силой.

8.3. Планирование в предпринимательском селф-менеджменте.

Развитие предпринимателями профессионально значимых способностей и личностных качеств

Первой из составных частей предпринимательского селф-менеджмента является *планирование* направлений личного участия в предпринимательстве. Оно охватывает:

- подготовку и переподготовку своего персонального трудового ресурса;
- непосредственное применение его в выбранном предпринимательском деле.

Планирование в предпринимательском селф-менеджменте начинается с подготовки себя к занятию предпринимательством.

Принимая решение об участии в предпринимательстве, люди должны определить для себя, обладают ли они качественной рабочей силой, могут ли они сформировать или последовательно развить ее в будущем. Положительное решение становится основой планирования как составной части предпринимательского селф-менеджмента.

Планирование включает разработку, принятие и исполнение предпринимателями планов, в соответствии с которыми они формируют свой персональный трудовой ресурс и постепенно делают себя профессионально готовыми для занятия предпринимательством на профессиональной основе сегодня или в будущем.

Подготовка людей к занятию предпринимательством направлена на превращение действующих предпринимателей в подлинных профессионалов. Она включает:

- выявление и развитие профессионально значимых способностей, склонностей и личностных качеств;
- приобретение профессиональных знаний, пониманий, умений и навыков, приобретение профессиональной квалификации и ее постоянное повышение;
- накопление и систематизацию профессионального опыта для повышения профессиональной квалификации.

Планирование предпринимателями создания качественной рабочей силы начинается с выяснения того, насколько полезны для этого имеющиеся в их арсенале способности, склонности к занятию предпринимательством и личностные качества. Данным свойствам людей уделяется много внимания в психологических теориях предпринимательства.

В прошлом многие авторы книг по предпринимательству были убеждены в том, что для занятия предпринимательством требуются особые личностные качества и способности. Нередко отмечалось, что благодаря таким особым способностям и качествам предприниматели вообще отличаются от других людей.

В противоположность «обыкновенным» людям в предпринимателях видели людей необыкновенных, наделенных «*предпринимательским духом*» (термин был введен в оборот немецким ученым Вернером Зомбартом в конце XIX в.), а также набором специфических отличительных признаков, мотивов и поведенческих манер.

Подобных взглядов придерживаются многие авторы исследований о предпринимательстве и в настоящее время. Современная литература полна психологических портретов деятелей предпринимательства, знакомство с которыми позволяет считать их людьми выдающимися, порой даже наделенными сверхъестественными свойствами.

Например, предпринимателям приписываются прозорливость, фантастическая интуиция, отвага, отчаянная храбрость, бдительность, а также выносливость, способность к предвидению, перманентная нацеленность на борьбу против всех, энтузиазм, которые не наблюдаются у простых смертных. Часто такими качествами наделяются все предприниматели без исключения.

Личностные качества, склонности и способности играют важную роль в процессе самореализации людей в любой профессии, поскольку являются необходимой личностной предпосылкой их деятельности.

Не будет исключением и предпринимательство, если рассматривать его как одно из направлений профессиональной деятельности людей.

Способности людей всегда способствуют их деятельности, выполнению ими конкретных действий. Человек, занимающийся предпринимательством, должен быть способен управлять собственным бизнесом, делегировать полномочия, набирать и увольнять сотрудников, прислушиваться к мнению клиентов, советам партнеров и опыту конкурентов. Он должен быть способен своевременно принимать управленческие решения по созданию дела, его развитию, диверсификации, специализации, реорганизации и ликвидации. Ему необходимы способности к сотрудничеству и конкуренции, наращиванию конкурентных преимуществ и поддержанию положительного имиджа.

Как и успехи в любом направлении профессиональной деятельности, успехи в предпринимательстве зависят от наличия способностей к результативному профессиональному труду. Для непрофессиональной деятельности наличие положительных результатов не является обязательным.

Каждый человек обладает с рождения разными способностями, но не все из них *профессионально значимые*. Профессионально значимыми признаются способности человека, благодаря которым он может выполнять работу в соответствии с профессиональными требованиями и добиваться значимых результатов.

Способности людей, которые дают им возможность заниматься предпринимательством в соответствии с требованиями к этой профессии, следует определить как профессионально значимые способности предпринимателей, или *предпринимательские способности*.

Подробная классификация предпринимательских способностей включает способности к выполнению каждой из профессиональных предпринимательских функций. Для того чтобы успешно управлять собст-

венным бизнесом, его владельцам желательно иметь в своем арсенале ряд профессионально значимых способностей:

- организационные — способности организовать и вести собственное или совместное дело;
- лидерские — способности увлечь за собой, привлечь к труду в собственном деле;
- коммуникативные — способности к коммуникациям в среде бизнеса, сотрудничеству и конкуренции с окружением, другими заинтересованными сторонами своего дела;
- управленческие (административные) — способности к стратегическому, тактическому, ситуационному планированию целей и ресурсов бизнеса, стимулированию, организации и контролю;
- креативные (творческие) и инновационные (новаторские) способности, а также способности к сочетанию новаторства и рутины в процессе ведения бизнеса;
- способность к самообучению и постоянному повышению профессиональной предпринимательской квалификации;
- способность к предвидению последствий собственной деятельности и поведения окружения;
- способность к селф-менеджменту.

Часто люди не имеют способностей к ведению какой-либо определенной деятельности. Иногда, напротив, встречаются необычайно одаренные люди, в том числе в профессиональном предпринимательстве. Люди, изначально не способные или малоспособные к занятию предпринимательством, могут добиться успехов в бизнесе лишь вследствие случайных и чрезвычайных жизненных обстоятельств. В то же время способных предпринимателей часто ждет предсказуемый успех.

Способности людей к профессиональной деятельности сочетаются с имеющимися у них *склонностями и личностными качествами*.

Все люди уникальны потому, что каждый из них обладает своеобразной комбинацией

личностных качеств и склонностей, они способствуют успешной профессиональной деятельности в предпринимательстве. Такие свойства человека приобретают профессиональное значение и становятся их *профессионально значимыми качествами и профессионально значимыми склонностями*.

Люди могут заниматься предпринимательством, обладая или не обладая профессионально значимыми качествами и склонностями. Однако добиться положительных результатов в бизнесе и превзойти конкурентов они могут, только обладая эффективной комбинацией качеств и склонностей, профессионально значимых для участия в избранном направлении предпринимательства.

Профессиональный контекст необходим для выяснения (и объяснения) того, что эффективно или неэффективно в комбинации личностных качеств и склонностей предпринимателей, что подходит, а что не подходит для обеспечения успешной практической деятельности владельцев бизнеса.

Например, лицемерие, честность, честолюбие, миролюбие, энергичность, мужество, воля, ум, злопамятность, склонность к соперничеству или лидерству, иные качества и склонности надо постараться выразить с помощью оценок того, в какой степени их наличие способствует успешному ведению дел.

Очевидно, что такие личностные качества, как широта взглядов, воля, ум, память, логика мышления, восприимчивость, решительность, прагматизм необходимы владельцам бизнеса в той же мере, что и другим людям. Вряд ли справедливо называть тех, кому неинтересно заниматься предпринимательством, менее умными, волевыми, прагматичными, чем предприниматели, только потому, что они не захотели или не решились стать владельцами бизнеса.

Прагматичными, восприимчивыми к внешним оценкам и внешней критике, решительными, конкурентными могут быть разные люди, вне зависимости от того, ка-

кую профессию они выбрали. Также профессиональные предпочтения не обусловлены наличием у людей определенных этических качеств. Каждый человек должен быть обаятельным и харизматичным, а профессиональный работник — еще и трудолюбивым. Не являются исключением и владельцы бизнеса, которым приходится вести свое дело с умом, волей к победе, прагматично, с благодарностью за внешние оценки, решительно, с прицелом на конкурентный успех и соблюдением этики деловых отношений, а также с обаянием и привлекательно для окружения.

Другая группа личностных качеств необходима прежде всего предпринимателям, их наличие не всегда необходимо работникам по найму.

Речь идет о таких качествах, как мужество, стойкость, агрессивность, расчетливость, оптимистичность, хладнокровие, лидерские качества, административный или инновационный драйв, ментальная системность и гибкость, интуиция (чутье), фантазия, внутренняя упорядоченность, проектное мышление и другие, которые явно полезны и необходимы владельцам бизнеса больше, чем многим категориям работников по найму. Эти качества позволяют повысить эффективность управления собственным бизнесом и способствуют успешному ведению дел.

Успешному ведению дел помогает наличие в арсенале предпринимателей профессионально значимых склонностей к занятию предпринимательством (*предпринимательских наклонностей*).

Соответствие направлений профессиональной деятельности склонностям людей (тому, что люди склонны совершать в процессе деятельности) способствует душевному комфорту людей, обретению ими согласия с собой в профессиональном труде. Предпринимательские наклонности позволяют им получать удовольствие (хотя бы удовлетворение) от занятия предпринимательством.

Человек, не склонный к управлению собственным бизнесом, добросовестному исполнению профессиональных обязанностей, нахождению согласия интересов, лидерству и командообразованию, управлению людьми и сплочению их вокруг своего дела, инновационному творчеству и пунктуальному исполнению рутинных действий при ведении финансовой отчетности, честности в отношениях с партнерами или учету чужого мнения вряд ли обретет душевный комфорт при ежедневном занятии предпринимательством.

Напротив, наличие у людей предпринимательских наклонностей позволяет им сочетать в занятии предпринимательством приятное с профессионально значимым.

Люди, как правило, стремятся выбрать тот вид профессиональной деятельности, к которому они испытывают склонность и считают себя способными к нему, т. е. они ориентируются на предпочтения, которые определяются выявленными ими склонностями и способностями, в процессе выбора подходящего направления профессиональной занятости. В дальнейшем они постоянно сверяют свои способности и склонности с содержанием труда и должностными обязанностями.

С учетом специфики предпринимательства как особого направления деятельности людей профессионально значимыми для занятия предпринимательством следует признать такие склонности людей, как:

- склонность к проявлению самостоятельности и инициативности в работе;
- склонность к рациональным действиям и прагматизму;
- склонность быть владельцем или совладельцем бизнеса — хозяином (или сохозяином) собственного дела, а также последовательно отстаивать его интересы;
- склонность принимать на себя риски собственной деятельности и нести ответственность за результаты деятельности;
- склонность к концентрации в своих руках ключевых управленческих полномочий и к занятию командных высот в управлении;

- склонность к постоянному саморазвитию;

- склонность учитывать интересы и мнения окружения, действовать добросовестно и находить согласие интересов и др.

Общий перечень предпринимательских наклонностей очень широкий. Наличие у людей названных склонностей может быть дополнено наличием специфических склонностей у каждого из них к следованию имеющимся личностным качествам.

Например, бывают люди, склонные к решительным действиям, агрессивному, расчетливому, оптимистичному либо хладнокровному поведению, лидерству, проявлению фантазии и творческой интуиции, ментальной системности и гибкости и т. п.

В действительности определить, является та или иная склонность человека профессионально значимой для занятия предпринимательством, можно (как и при характеристике профессионально значимых качеств людей) только обратившись к конкретным условиям предпринимательской деятельности — избранному направлению предпринимательства, системе правовых норм, особенностям рынка, сложившимся традициям, составу окружения, уровню конкуренции.

Определенный набор склонностей и личностных качеств может оказаться не только бесполезным для занятия предпринимательством, но и вредным. Среди личностных свойств людей непременно можно найти, наряду с профессионально значимыми склонностями и личностными качествами, профессионально вредные качества и привычки.

Некоторые склонности и личностные качества могут не способствовать занятию предпринимательством. Пользу или вред тех или иных склонностей и личностных качеств для действующих предпринимателей следует рассматривать как неизбежность. Исходя из этого, предпринимателям необходимо оценивать «что такое хорошо и что такое плохо» в их деятельности, а также активно и агрессивно противодействовать развитию отрицательных свойств своей личности.

С вредными привычками следует постоянно бороться. О вредных склонностях и личностных качествах приходится все время помнить, с тем чтобы не оказаться их невольной жертвой.

С выявления личностных качеств, склонностей и способностей, профессионально значимых для занятия предпринимательством и его отдельными направлениями, должна начинаться профессиональная самооценка потенциальных и действующих предпринимателей.

Необходимые для профессиональной работы личностные качества, способности и склонности должны быть определены. Данные свойства можно выявить с помощью специальных психологических тестов или эмпирически. Далее можно заниматься их развитием.

8.4. Личная профессиональная компетентность предпринимателей

Для того чтобы рассчитывать на долговременный успех в бизнесе, предпринимателям недостаточно обладать способностями, склонностями и личностными качествами, профессионально значимыми для занятия предпринимательством. Им необходимо обладать также *профессиональной предпринимательской компетентностью*.

Профессиональная (профессионально значимая) предпринимательская компетентность — совокупность профессиональных знаний, пониманий и умений в сфере предпринимательской деятельности. Степень профессиональной компетентности предпринимателей определяет уровень их *профессиональной квалификации*.

Когда о человеке говорят «он компетентен», это означает, что он знает, понимает или умеет что-либо делать. Лучше всего, когда он знает, понимает и умеет одновременно. Для успешного занятия любой профессиональной деятельностью такое сочетание обязательно. Если человек знает что-либо, но не понимает этого, либо зна-

ет и понимает, но не умеет этого делать, он проигрывает в профессиональном отношении своим конкурентам и выглядит сравнительно неквалифицированным специалистом.

Профессионально компетентным может быть признан предприниматель, который знает, понимает и умеет успешно заниматься предпринимательством, действуя в конкурентной среде. Ему необходимо быть не только способным человеком, но и квалифицированным профессионалом. Ему надлежит постоянно заботиться о приобретении недостающих знаний, пониманий, умений, о пополнении их в течение профессиональной предпринимательской карьеры, рассматривая собственную компетентность как одно из важных конкурентных отличий своего бизнеса.

Каждый предприниматель должен быть профессионально компетентен в той мере, в какой ему приходится постоянно исполнять профессиональные функции.

В условиях конкуренции ему приходится о многом знать, многое понимать и уметь делать независимо от того, применяет он эти знания, понимания и умения самостоятельно или же контролирует работу сотрудников фирмы.

Предпринимателям необходимы разные профессиональные знания. Например, им следует знать:

- специфику и закономерности развития видов предпринимательской занятости, специализации и диверсификации бизнеса;
- экономические и правовые основы предпринимательской деятельности на территории России и международном рынке;
- специфику и закономерности развития собственных профессиональных интересов и интересов окружения, мотивов поведения людей и противоречий в системе бизнеса;
- что желают получить от их фирм потенциальные потребители;
- как, с помощью каких ресурсов и из какого сырья производить товары, оказывать услуги, выполнять работы;

- границы добросовестного предпринимательства, прав, ответственности и рисков рыночной деятельности;
- теорию и практику конкуренции и сотрудничества в бизнесе;
- закономерности формирования, развития бизнес-коммуникаций;
- специфику, направления и закономерности управления собственным бизнесом;
- теорию и практику организации и ведения фирм, прикладные аспекты владения бизнесом и реализации прав собственности;
- специфику и закономерности предпринимательского селф-менеджмента.

В идеале, чтобы стать квалифицированным владельцем (совладельцем) бизнеса в соответствии с профессиональными требованиями, предприниматель должен приобрести теоретические и практические знания в области предпринимательства, экономики, права, менеджмента, социальной психологии, конкуренции, маркетинга и других областях знаний.

Эти знания не должны быть механически заучены предпринимателями. Предпринимателю следует не только знать, как устроен современный добросовестный бизнес, но и понимать логику профессиональных действий и профессиональных отношений, которые возникают в процессе ведения дел. Поэтому профессиональные знания в области предпринимательства всегда должны сочетаться с *пониманием* сути задач, которые предстоит решать самим владельцам бизнесам и которые решают их конкуренты. Квалифицированный предприниматель не может и не должен попадать в положение, когда он знает, «как делать бизнес», но не может добиться результатов, потому что не понимает или понимает не до конца, «как этот бизнес делают другие».

Наряду с профессиональными знаниями и пониманиями предпринимателям необходимо обладать профессиональными умениями и навыками. Наличие *умений* в арсенале предпринимателей позволяет им умело

действовать и добиваться успехов, работая в конкретных обстоятельствах, среди носителей разнородных интересов, составляющих их окружение, и людей, обладающих неодинаковой ментальностью. Предпринимательские *навыки* представляют собой профессиональные умения предпринимателей, доведенные ими до автоматизма по мере их регулярного или систематического применения.

Профессиональные умения и навыки требуются от предпринимателей в таких областях, как:

- учреждение нового бизнеса — выбор партнеров в общем бизнесе и проведение успешных переговоров с ними, подбор подходящей организационно-правовой формы предпринимательства, составление учредительных документов новой фирмы и их регистрация;
- создание нового бизнеса — разработка бизнес-идей, дорожной карты, стратегии и операционных задач нового бизнеса, формирование общих и специфических компетенций новой фирмы, составление бизнес-модели, проведение стартапа, обустройство и раскрутка нового бизнеса, использование инфраструктуры стартапов;
- ведение бизнеса — занятие и удержание командных высот в бизнесе в сочетании с допустимым делегированием полномочий, проведение комплекса маркетинга фирмы, формирование и поддержание организационной структуры, обеспечение бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, обеспечение безопасности бизнеса, осуществление предпринимательского селф-менеджмента;
- развитие собственного бизнеса — обеспечение роста результатов бизнеса, осуществление диверсификации бизнеса, его реорганизации, технологической реконструкции, реструктуризации корзины предположений, реинжиниринга бизнеса, ребрендинга, радикального обновления команды бизнеса, смены бизнес-моделей;
- прекращение участия в бизнесе — осуществление прямой продажи бизнеса

и его акционирования, передача бизнеса третьим лицам на безвозмездной основе, осуществление процедур ликвидации фирм и их банкротства;

- проектная деятельность — формирование и обновление специализированных проектных групп, анализ и прогнозирование выгод от осуществления проектов, оценка проектов, обеспечение качественной деятельности проектных групп;

- инновационная деятельность — выявление потребности в инновациях и оценка степени их полезности, разработка и организация внедрения инновационных решений, анализ и оценка принимаемых на себя инновационных рисков;

- коммуникационная деятельность — использование разных технологий коммуникаций с окружением для консолидации партнеров, сотрудников и всего внешнего окружения вокруг ценностей своего бизнеса, построение благоприятного внутреннего и внешнего имиджа фирмы;

- конкурентная деятельность — разработка и применение стратегий конкуренции, тактических конкурентных моделей и операций, подходящих видов, типов, методов конкурентных действий, осуществление мер по поддержанию конкурентных преимуществ и избавлению от конкурентных недостатков в бизнесе, укрепление конкурентных позиций бизнеса, проведение конкурентной разведки и контрразведки.

Кроме того, предпринимателям необходимо обладать профессиональными умениями в сферах производства, продаж, финансов, внутрифирменного менеджмента, профессиональной аналитики и владения информационно-коммуникационными технологиями. Они должны обладать так называемыми *гибкими профессиональными навыками* (soft skills), а именно навыками работы в команде, профессионального лидерства, управления временем, нахождения правильного подхода к людям и убеждения их, проявления инициативы, позитивного восприятия достижений науки, конструктивной

критики, преодоления стрессов, проведения презентаций. Предпринимателям следует разбираться в закономерностях социально-экономических процессов, обладать логикой мышления и навыками следования нормам права и общественной морали. Наконец, они должны учитывать особенности отраслей экономики, национальные, профессиональные и иные особенности рынков, на которых они намерены действовать.

Предприниматели приобретают профессиональную компетентность в указанных сферах по мере обучения. Определенные объемы компетентности они могут приобрести, изучая учебные курсы по основам предпринимательства, управлению собственным бизнесом, конкуренции, маркетингу, управлению проектами, инновациями и др.

Профессиональная компетентность во многих видах профессиональной деятельности имеет формальные описания — в виде должностных обязанностей, корпоративных требований, рабочих инструкций, которые составляют часть технологических, маршрутных и дорожных карт деятельности. Формально описанная в виде, например, должностной инструкции профессиональная компетентность человека называется его профессиональной компетенцией, а отдельные полномочия, которые содержатся в ней и опираются на имеющиеся у человека знания, понимания и умения, называются *профессиональными компетенциями*.

Формализованные профессиональные компетенции предпринимателей — экзотика современного бизнеса. Исключение составляют документы, описывающие типовые процедуры работы высших звеньев корпоративного менеджмента, такие как регламенты проведения общих собраний акционеров и заседаний советов директоров, процедуры принятия владельцами бизнеса (собственниками, учредителями, участниками, пайщиками и др.) решений, типовые порядки регистрации компаний. Однако документов, которые содержали бы критерии оценки предпринимательской квалифика-

ции и процедуры такой оценки, в настоящее время нет.

Создание таких документов и (или) отражение в них того, чем должны заниматься владельцы бизнеса, лишь вопрос времени. Польза такого упорядочения представлений о компетентности и компетенциях владельцев бизнеса очевидна и для самих владельцев бизнеса, и для бизнеса. На практике даже отсутствие описания профессиональных предпринимательских компетенций и формализованных профессиональных стандартов предпринимательской деятельности не является основанием для игнорирования владельцами бизнеса реального уровня своей профессиональной компетентности.

8.5. Предпринимательская предприимчивость

Понятие «предприимчивость» имеет схожее происхождение, что и понятие «предпринимательство». В наиболее общем смысле *предприимчивость* — присущее людям свойство самостоятельно предпринимать какие-либо действия, результатом которых становится опережение конкурентов и (на этой основе) достижение успеха. Предприимчивость выступает как свойство человека к обнаружению и использованию в обстановке конкуренции наилучших путей совершения самостоятельных, на свой риск и под свою ответственность действий ради достижения полезных результатов¹.

Корни предприимчивости следует искать в необходимости борьбы за существование в обстановке, когда среда не обязательно является дружественной, прозрачной и безрисковой.

Предприимчивость имеет ряд сторон, которые могут быть с большой пользой применены предпринимателями:

- **проницательность** — предприимчивые люди замечают, предвидят, угадывают то, чего не видят другие, либо делают это лучше и быстрее других людей;

- **выявление (распознавание)** в себе, в представителях окружения, а также в происходящих событиях типовых (тривиальных, банальных) и особенных (нетривиальных, неповторимых) черт для получения сведений, полезных для ведения своего дела;

- **критическое отношение** к собственным и чужим ошибкам и нацеленность на их преодоление;

- **находчивость**, нахождение новых решений, стремление сделать то, что пока не пришло в голову никому, а также «поймать удачу»;

- **новаторство**, внедрение в жизнь новшеств на основе изменения привычных представлений о предметах и явлениях;

- **коммуникабельность** и открытость к коммуникациям, стремление действовать, не отворачиваясь от окружения, а поворачиваясь к нему лицом, находя в нем поддержку, признание результатов своего дела, а также стимулы к его продолжению и развитию;

- **инициативность** — постоянное возбуждение самого себя и окружения бизнес-идеями, стремление ловить и удерживать вдохновение, а также вдохновлять окружение;

- **маневренность** и гибкость в управлении собственным делом, в применении законодательных и иных норм, в использовании своих законных прав и делегировании административных полномочий, в несении ответственности, в том числе посредством ее перекладывания на других людей;

- **трудоголизм**, стремление думать о собственном бизнесе круглосуточно, постоянно пытаться найти наилучшие способы воплощения собственных деловых инициатив;

- **стремление к адаптации** любой информации к решению собственных задач;

- **постоянная готовность** к изменению собственных действий под влиянием значимой информации о рыночных переменных;

¹ Предприимчивость — одно из личностных качеств людей, которое проявляется в любой их деятельности, в том числе в экономической деятельности. В нашем учебном курсе мы изучаем предприимчивость людей, действующих в сфере экономики. — *Прим. автора.*

- нацеленность на постоянное отстаивание собственных интересов в бизнесе посредством обострения конфликтов интересов и подчинения окружения своим интересам либо нахождения согласия интересов и принятия решений, устраивающих всех;

- конкурентность, стремление работать на постоянное опережение прямых конкурентов и всего своего окружения, наращивание конкурентных преимуществ, укрепление конкурентоспособности своего бизнеса;

- постоянное стремление к успеху и воля к победе — предприимчивым людям важнее достижение положительных результатов в бизнесе, чем простое участие в нем.

Вследствие того, что условия конкуренции диктуют необходимость добиваться лучших позиций на рынке, в желании опережать конкурентов иногда усматривается не предприимчивость, а исключительно стремление к лидерству, которое, как принято считать, присуще всем предпринимателям без исключения.

В желании опережать других действительно проявляются лидерские амбиции. Однако между прирожденными лидерами и предприимчивыми людьми нельзя ставить знак равенства. Предприимчивые люди при необходимости стремятся к лаврам лидеров, но при другой необходимости легко отказываются от них, демонстрируя готовность следовать за уже сложившимися лидерами. Если надо, они задают тон на рынке, а если не надо, примеряют на себя чужой положительный опыт. При необходимости они празднуют победу либо сдают позиции и покидают бизнес.

Среди разных склонностей людей, наряду со склонностью к лидерству, выделяют *склонность действовать предприимчиво*. Люди, склонные действовать предприимчиво, искренне радуются любой возможности быть предприимчивыми, проявлять предприимчивость. Поэтому наличие такой склонности имеет огромное профессиональное значение для людей, занимающихся предпринимательством.

Вместе с тем следует указать на недопустимость отождествления предпринимательства и склонности действовать предприимчиво.

Предприимчивость нередко путают с предпринимательством, например, считают, что любые предприимчивые действия это и есть предпринимательство, или что предприниматели — это любые предприимчивые люди. Часто можно встретить и подмену понятий — пишут или рассуждают о предпринимателях и предпринимательстве, а в действительности имеют в виду предприимчивых людей. Под предпринимателями нередко понимают всех без исключения предприимчивых людей или людей, склонных действовать предприимчиво, а не только тех, кто занимается предпринимательской деятельностью.

Отождествление и подмена понятий опираются на схожесть этих понятий и наличие в них одного и того же корня. Однако, несмотря на близость данных однокоренных слов, предпринимателей как владельцев своего дела нельзя отождествлять со всеми предприимчивыми людьми.

Предприимчивые люди встречаются в любом виде человеческой деятельности, не только в предпринимательской. Нанимаемые работники, не являясь владельцами своего дела, не участвуя в ведении его и управлении им как своим собственным делом, не могут быть признаны предпринимателями, но могут оказаться предприимчивыми людьми, демонстрируя предприимчивость при заключении и исполнении трудовых договоров.

Люди постоянно проявляют предприимчивость в разных жизненных обстоятельствах: на работе, отдыхе, в кругу семьи, на дружеском обеде, в тренажерном зале и др. Они могут демонстрировать предприимчивость или склонность действовать предприимчиво, занимаясь любым видом трудовой деятельности. Личную предприимчивость обнаруживают инженеры-рационализаторы, конструкторы новой продукции,

изобретатели, кинорежиссеры и даже рядовые работники, перед которыми начальство ставит задачу сделать что-либо, проявив смекалку и умение, найти решение в противоречивых обстоятельствах.

Персонажи народных сказок, которые доставали из подземного царства сокровища Кощей Бессмертного или были вынуждены выполнять сумасбродные указания типа «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что», поднимали собственную предприимчивость на невиданную высоту.

Не все предприимчивые люди становятся предпринимателями, хотя у некоторых уже в детстве обнаруживается склонность действовать предприимчиво. Они вправе стать предпринимателями, но вправе и отказываться от этой карьеры. Человек делает выбор вида профессиональной деятельности, руководствуясь широким набором рациональных мотивов, а не только тем, что он предприимчив (подробнее в параграфе 8.9 данного учебника). Отсюда следует вывод: предприимчивых людей много, предпринимателей — гораздо меньше.

Конечно, если человек выявил в себе склонность к предприимчивому поведению, ему стоит попробовать силы в предпринимательстве. Однако для того чтобы реализовать такой замысел, человеку необходимо наличие многих условий, связанных лично с ним (наличие или отсутствие ресурсов, обязательств, опыта, понимание целей бизнеса и др.) и с его окружением (наличие или отсутствие барьеров входа на рынок, законодательные предпосылки, советы друзей, ожидания родственников и др.).

Так же ошибочно предположение о том, что все предприниматели непременно являются предприимчивыми людьми, склонны действовать предприимчиво. В реальности не все действующие предприниматели обладают предприимчивостью в объеме, позволяющем им результативно вести профессиональную предпринимательскую деятельность. Встречается немало предпри-

нимателей, не отличающихся ни предприимчивостью, ни склонностью действовать предприимчиво. Эта одна из причин того, что не все предприниматели выдерживают конкуренцию, ликвидируют собственные фирмы, добровольно или вынужденно выходят из бизнеса, с которым ранее их связывали жизненно важные цели.

Встречаются люди, склонные действовать предприимчиво, и люди, не склонные действовать предприимчиво. И те и другие могут оказаться профессиональными предпринимателями.

Нередко люди не склонны делать то, к чему их толкают жизненные обстоятельства, и напротив, делать то, к чему они не имеют склонности. Часто предпосылки не совпадают с объективными возможностями. Настоящие профессионалы всегда делают не то, что хотят, к чему склонны или способны, а то, что необходимо в данный момент времени или с учетом жизненных перспектив.

Однако для успешного долговременного занятия предпринимательством людям все-таки желательно действовать предприимчиво. Поэтому для любого человека, решившего заняться предпринимательством, наличие в его персональном арсенале такого профессионально значимого качества, как предприимчивость, является большой удачей.

Предприимчивость — личностное качество, которое имеет определяющее значение для участия человека в предпринимательской деятельности. Его следует определить как *ключевое профессионально значимое качество*. С его помощью предприниматели могут самостоятельно обнаруживать и использовать наилучшие по сравнению с конкурентами пути ведения своего дела, владения и управления бизнесом, достижения значимых результатов в производстве и продаже товаров, оказании услуг, выполнении работ, а также в создании, сохранении и наращивании конкурентных преимуществ.

Перечисленные особенности предпринимчивости могут быть успешно использованы предпринимателями:

- в бизнес-коммуникациях с клиентами, поставщиками, партнерами, конкурентами, нанятыми работниками, аутсорсерами, государством, обществом;
- бизнес-процессах на всех стадиях жизненного цикла своего предпринимательского дела;
- всех звеньях стратегии бизнеса, оперативном управлении сделками и на ситуационном уровне, в том числе в обстановке неопределенности, угрозы потери собственности, получения или неполучения доходов и др.

Соответственно, склонность действовать предпринимчиво следует определить как *ключевую предпринимательскую наклонность людей*.

Непредпринимчивый предприниматель — звучит странно. Предпринимательство как профессия отличается от других профессий именно тем, что для успешной деятельности предпринимателям необходимо быть предпринимчивыми.

Предпринимчивость делает профессию предпринимателя неповторимой, самобытной, своеобразной. Не мифический «предпринимательский дух», не изобретательность, не агрессивность, не склонность к лидерству, не расчетливость как таковые, а именно предпринимчивость. В уровне предпринимчивости содержится их *ключевое персональное конкурентное отличие*, с ним связан ключевой ресурс их персональной работоспособности и конкурентоспособности.

8.6. Способность предпринимателей действовать предпринимчиво

Способность людей действовать предпринимчиво иногда усматривают только в поиске и нахождении наилучшей комбинации ресурсов, спроса и предложения в сравнении с конкурентами. Однако значение этой

способности для персонального трудового ресурса предпринимателей гораздо шире.

Способность людей действовать предпринимчиво составляет ключевую профессионально значимую способность предпринимателей. Она заключается в том, чтобы увязать с помощью предпринимчивости все профессионально значимые для предпринимательства способности, склонности и личностные качества в интересах дела.

Быть способным к совершению предпринимчивых действий — значит обладать задатками, талантами к реализации собственной предпринимчивости как ключевого свойства своего персонального трудового ресурса. Недостаточно сказать о себе: «Я предпринимчивый человек!» Необходимо сделать так, чтобы отношение ко всем остальным имеющимся свойствам было предпринимчивым, чтобы каждое из них могло быть предпринимчиво использовано для пользы дела.

Люди могут быть предпринимчивыми, но действовать не предпринимчиво (подобно тому, как люди могут быть умными, но поступать неумно, если они не используют свой ум для наилучшего применения своих положительных отличий, а также для нейтрализации сомнительных склонностей и вредных привычек).

Признание предпринимателями предпринимчивости своим ключевым профессионально значимым качеством можно воплотить в девизах «Предпринимчивость — главная ценность владельца бизнеса», «Ни дня без предпринимчивости», «Ударим предпринимчивостью по однообразию, безответственности, безволию и расхлябанности». Такие лозунги вполне могли бы украсить офисы предпринимчивых владельцев бизнеса. Даже если у них нет желания разнообразить дизайн своего рабочего места, эти и другие подобные девизы, прославляющие предпринимчивость, являются составной частью их образа мышления.

Предпринимчивость — главная ценность предпринимателей, подобно тому как способности к занятию живописью — главная

ценность художника. В то же время, несмотря на наличие таланта, люди могут не состояться в качестве живописцев. Причина может состоять в том, что их все время что-то отвлекает от красок и холста. Вместо того чтобы подчинить свои способности, привычки, личностные качества, склонности, характер профессиональному занятию живописью, люди подчиняют художественное дарование другим приоритетам.

Вступая в профессиональное предпринимательство, многие предприимчивые люди не становятся высокими профессионалами. Однако стать великим предпринимателем может только человек, щедро одаренный способностью действовать предпринимчиво.

Так же, как изобразительные способности открывают людям дорогу к профессиональному художественному творчеству, а литературный талант — к профессиональному писательскому ремеслу, способность к предпринимчивому поведению создает предпосылку успешной профессиональной деятельности именно в сфере предпринимательства. Она лежит в основе *профессионального призвания* субъектов предпринимательства как людей, обладающих талантами в своей сфере профессиональной деятельности.

Для того чтобы воспользоваться этой способностью, предпринимателям следует рассматривать предпринимчивость как платформу реализации других профессионально значимых свойств. Профессиональные предприниматели должны быть способны предпринимчиво подчинять имеющиеся у них положительные достоинства и конкурентные преимущества интересам дела.

Благодаря предпринимчивости они обнаруживают в себе такие качества, например, как проницательность и находчивость, оказываются способными налаживать выгодные бизнес-коммуникации, маневрировать ресурсами, проявлять стратегическую, тактическую и ситуационную гибкость в делах, вести конкуренцию до победного конца.

Способность быть проницательным и замечать то, чего не видят другие, замечать это быстрее и (или) четче, и (или) полнее других применяется прежде всего в обнаружении наличия или отсутствия спроса, ресурсов, предложения — собственного и конкурентов. Способность замечать часто предопределяет наличие способности предвидеть, угадывать и предугадывать динамику бизнес-процессов.

Способности замечать и предвидеть включают проницательность в обнаружении в себе и в окружении, а также в происходящих событиях типовых (тривиальных, банальных) и особенных (нетривиальных, самобытных) черт, которые могли бы пригодиться для пользы дела. Они включают проницательность в оценках необходимости, полезности, ценности собственных и чужих результатов деятельности. Наконец, они включают проницательность в вопросах выгоды — собственной, клиентов, поставщиков, партнеров, конкурентов, государства.

Способность критически относиться к собственным и чужим ошибкам, а также преодолевать их — важное основание преодоления своих и чужих заблуждений и ограждения себя от неоправданных решений, чреватых неблагоприятными последствиями для бизнеса.

Многие люди любят слушать только свой внутренний голос и презирают чужие точки зрения. Например, они утверждают следующее: «Естественно, я не собираюсь кого-либо слушать», «Ваша точка зрения мне по барабану», «Расскажите это птичкам». Чужая точка зрения на развитие бизнеса (собственного и конкурентов) никогда не будет принята на вооружение. Только за собой они сохраняют право творчески думать и созидать, только их собственные взгляды на жизнь, вкусы и мнения достойны, по их убеждению, перспективы быть реализованными.

Описанное выше — пример непредпринимчивого поведения. Ведь предпринимчивый человек обязательно постарается интегри-

ровать в свое дело любые ресурсы, в том числе и интеллектуальные ресурсы окружения. Кроме того, не обязательно убеждать всех подряд в своей правоте — предприимчивый человек всегда понимает, что он тоже может ошибаться.

Умение действовать предприимчиво способствует проявлению находчивости, инициативности и новаторства как факторов опережения конкурентов. Предприимчивые люди склонны к нахождению новых решений, к совершению того, что пока не пришло в голову никому, а также к инновациям, внедрению в жизнь новшеств на основе изменения привычных представлений о предметах и явлениях, постоянному возбуждению самих себя и окружения разными идеями в опережение идей, исходящих из окружения, включая конкурентов.

Они стараются быть вдохновенными и заряжать этим вдохновением партнеров и сотрудников. Тем самым они мотивируют себя и окружение к проявлению находчивости и инициативы ради интересов дела.

Предприимчивые предприниматели способны думать о собственном бизнесе и действовать в нем круглосуточно, постоянно стремясь найти наилучшие способы увязывания всех элементов дела. Они трудолюбивы не только потому, что любят «вкалывать» с утра до ночи и всем удовольствиям жизни предпочитают созидательный труд, не имеющий ограничений во времени. Так происходит потому, что ограничения во времени на самом деле только ограничивают масштабы проявления предприимчивости в собственном деле.

Невозможно профессионально заниматься предпринимательством, не держа постоянно в голове основные узлы, ресурсы, планы и задачи своего дела. Человек, вошедший во владение бизнесом, вынужден постоянно жить внутри своего дела, стараясь находить наилучшие бизнес-решения в любое время дня и ночи.

Кроме того, предприимчивым людям необходимо проявлять способность к проведе-

нию своевременных изменений в бизнесе, способность к адаптации разной информации к своим задачам, способность сотрудничать и конкурировать, отстаивая интересы своего дела, способность маневрировать в пределах действующего законодательства, способность делегировать права и перекладывать ответственность.

Благодаря предприимчивости владельцы бизнеса способны к построению выгодных для себя бизнес-коммуникаций и опережению конкурентов. При этом опережение не обязательно предполагает только обгон во времени. Для того чтобы опередить, не всегда нужно непременно обогнать. Необходимо делать дело лучших других, в идеале — лучше всех. Склонность к предприимчивому поведению способствует такой увязке элементов любого предпринимательского дела, которая позволила бы обеспечить достижение результатов, обладающих конкурентными преимуществами или хотя бы одним конкурентным преимуществом.

8.7. Профессиональная предприимчивость предпринимателей

Ошибочные суждения о том, что предпринимателем нужно родиться, что научиться предпринимательству невозможно, как правило, высказываются людьми, которые сами никогда не занимались предпринимательством.

В действительности наблюдается другое. Для того чтобы добиться ощутимых результатов в предпринимательстве, несомненно, надо родиться предприимчивым человеком. Врожденная предприимчивость людей, их склонность и способность действовать предприимчиво — хорошее подспорье в освоении профессии предпринимателя. Не будучи предприимчивым с рождения, человек не может рассчитывать на значительный успех в делах.

Однако помимо врожденной предприимчивости предпринимателям необходима

профессиональная предприимчивость — профессиональная компетентность в сфере предприимчивого ведения дел (совокупность знаний, пониманий, умений, навыков предприимчивого ведения людьми бизнес-процессов, их участия в бизнес-коммуникациях, управления собственным бизнесом).

Предприимчивость от рождения не делает людей автоматически компетентными в сфере предприимчивого ведения дел и не гарантирует им отсутствие ошибок в предпринимательстве. Дела некоторых владельцев бизнеса идут плохо, в то же время другие предприниматели процветают. «Почему дела всегда идут вкривь и вкось?» — такой вопрос сформулировал известный канадский публицист, исследователь компетентного и некомпетентного бизнеса Л. Дж. Питер. Пытаясь найти ответ, автор пришел к выводу: причины содержатся в некомпетентных действиях неумелых и малоподготовленных людей².

Уровень профессиональной квалификации предпринимателей определяется прежде всего тем, что они знают и понимают о предприимчивом ведении дел, а также тем, насколько предприимчиво они умеют действовать, занимаясь ведением собственного дела. Профессиональная предприимчивость людей — совокупность их знаний, пониманий, умений и навыков в сфере предприимчивого ведения дел является *ключевой профессиональной предпринимательской компетентностью*.

Компетентность людей в сфере предприимчивого ведения дел имеет две стороны:

- предприимчивое отношение предпринимателей к себе и своей рабочей силе;
- предприимчивый подход предпринимателей к своему окружению.

Предприимчивое отношение предпринимателей к себе и своей рабочей силе имеет разные направления.

Предприниматели должны быть профессионально предприимчивыми в выполнении предпринимательских функций. Им придется создавать и «раскручивать» бизнес, проектировать результаты дела, обеспечивать бизнес предметами и средствами труда, нанимать и увольнять работников, создавать рабочие места, взаимодействовать с клиентами и поставщиками, договариваться с ними, заключать и исполнять сделки, взаимодействовать с партнерами в общем или совместном бизнесе, воздействовать на конкурентов и противодействовать им, принимать на себя риски своего бизнеса и управлять ими, вести PR- и GR-коммуникации, управлять финансами, безопасностью бизнеса, стратегическим и оперативным развитием бизнеса, преодолевать, а при необходимости провоцировать конфликт интересов, заниматься инвестированием, нести ответственность. Для того чтобы добиться успехов в этом, предпринимателям необходимо обеспечить более высокий, чем у конкурентов, уровень профессиональной предприимчивости.

Владельцам бизнеса приходится квалифицированно увязывать с помощью предприимчивости всю совокупность элементов своей рабочей силы — профессиональные знания, умения, понимания, профессионально значимые способности и личностные качества в интересах своего дела.

Профессиональная предприимчивость позволяет людям реалистически оценивать степень своей профессиональной пригодности и профессиональной квалификации в предпринимательстве. Профессиональная работа предпринимателей не предусматривает почивание на лаврах и бесконечное наслаждение былыми успехами, тем более иллюзиями успехов. Предприимчивый предприниматель не может быть постоянно доволен собой. Он, напротив, старается быть недовольным собой. Реализм возникает из постоянного анализа собственного профессионального развития и сравнения себя с конкурентами.

² Питер Л. Дж. Принцип Питера / Дж. Л. Питер. Минск: Попурри, 2003.

По отношению к себе профессионально предприимчивым является тот предприниматель, кто, не боясь усталости, постоянно работает над совершенствованием своего персонального трудового ресурса и не останавливается на достигнутом, даже если достигнутое кажется ему идеалом. Однако гордость за себя не должна мешать ему двигаться вперед.

Профессиональная предприимчивость необходима владельцам бизнеса для своевременной и умелой нейтрализации своих вредных привычек и склонностей.

Профессиональная предприимчивость позволяет владельцам бизнеса квалифицированно *компенсировать* недостающие способности, личностные качества, знания и навыки другими, более развитыми профессиональными свойствами.

Например, заурядные по врожденным особенностям люди часто одерживают верх в профессиональном противостоянии тем, кого принято считать одаренными людьми. Отсутствие широты кругозора (нежелательное в общении с интеллектуальными клиентами) может компенсироваться напористостью и энергией, которым эти клиенты отдадут должное, теша себя мыслью об интеллектуальном превосходстве. Излишнее прямодушие или отсутствие выдержки компенсируются логикой и умом. Отсутствие персонального менеджерского таланта — мотивационными, селекционными или педагогическими способностями, позволяющими нанимать таких управленцев извне или выращивать их в своих рядах.

Профессиональная предприимчивость позволяет предпринимателям квалифицированно и своевременно исправлять свои ошибки.

Исправление ошибок — предприимчивое преодоление ранее допущенной некомпетентности в ведении дел. Владельцы бизнеса ошибаются в силу разных обстоятельств. При этом многие люди, особенно знаменитые, не любят признаваться в собственных ошибках, тем более извиняться перед окру-

жением в связи с их совершением. Придумали даже такую легкомысленную формулу: «Сильные люди не извиняются никогда!». Однако предприимчивые владельцы бизнеса обязательно признаются в ошибках, хотя бы самим себе, и при необходимости публично извиняются.

Наконец, следует указать на профессионально предприимчивое отношение людей к собственной предприимчивости.

Людей, которые сразу бы родились компетентными в сфере предприимчивого ведения дел, не существует. Предприимчивому ведению дел следует учиться, планируя карьеру профессионального предпринимателя. Уровень профессиональной компетентности предпринимателей зависит не только от врожденных задатков, но и от того, в какой степени они сумели стать профессионально предприимчивыми — узнали и поняли, что такое предприимчивость в работе предпринимателя, приобрели умения и навыки совершения предприимчивых действий. Для этого им предстоит узнать, что такое профессиональная предприимчивость, сформировать умения и навыки предприимчивого ведения дел. Необходимо постоянно поддерживать профессиональную квалификацию, достаточную для ведения успешного бизнеса.

Профессионально предприимчивыми люди становятся в процессе планомерного создания и развития своего персонального трудового ресурса и подготовки себя к карьере предпринимателя. Необходимые знания, понимания, умения и навыки в сфере предприимчивого ведения дел приобретаются в процессе подготовки к ведению профессиональной предпринимательской деятельности и непосредственно в самой деятельности.

Владельцам бизнеса необходимо научиться работать предприимчиво, не ограничивая себя осознанием личных способностей и предрасположенности. Для успешного ведения дел людям необходимо получить знания, приобрести умения и навыки

предприимчивой деятельности в конкурентной среде. Способные люди становятся профессионально предприимчивыми после прохождения обучения правилам и способам управления бизнесом в учебном заведении, а также на рабочем месте, в процессе профессиональной работы.

Благодаря знаниям и пониманию того, что представляет собой предприимчивое ведение бизнеса, умениям и навыкам предприимчивого ведения дел предприниматели получают возможность действовать соответственно требованиям профессии. Успехи в профессиональном предпринимательстве зависят не только от того, в какой степени тот или иной человек, решивший стать собственником бизнеса, овладел профессиональными знаниями, приобрел профессиональные умения и навыки, развил способности, но и от того, насколько предприимчиво он преобразовал в свое «дело» все, чем он располагает в жизни.

Наряду с предприимчивым отношением к себе и своей рабочей силе профессиональные предприниматели проявляют *предприимчивый подход к своему окружению*. Он состоит в использовании чужих способностей, склонностей, личностных качеств и профессиональных компетентностей, а также интересов, конкурентных преимуществ и недостатков для целей собственного бизнеса. Предприимчивый подход владельцев бизнеса к своему окружению включает:

- использование интересов и ожиданий окружения для целей своего дела;
- использование личностных свойств нанятых работников, партнеров по бизнесу, поставщиков, клиентов, других представителей окружения в объекты или инструменты собственного бизнеса;
- преобразование конкурентных преимуществ и недостатков соперников, их профессионально сильных и слабых сторон в собственные конкурентные преимущества;
- противодействие встречным аналогичным действиям окружения по преобразова-

нию собственных сильных сторон в чужие конкурентные преимущества, объекты и инструменты бизнеса, за исключением случаев, когда такое подчинение чужому воздействию способствует достижению успеха в своем деле.

8.8. Формирование предпринимателями профессиональных свойств своих фирм

Для большинства предпринимателей понятия «фирма» и «бизнес» сливаются воедино. После регистрации фирмы бизнес приобретает фирменное наименование, только под этим наименованием предприниматели выполняют профессиональные функции и предстают перед окружением. Предприниматель — лицо своей фирмы, хотя при необходимости, если он не желает афишировать причастность к делам той или иной фирмы, это лицо может быть тщательно скрыто от любопытных глаз. В свою очередь фирма — детище предпринимателя, естественное воплощение его профессиональных свойств и особенностей.

В главе 1 учебника мы рассмотрели общие и специфические профессиональные компетенции фирм и выяснили, что каждая фирма принимает на себя определенный набор компетенций, вытекающий из необходимости исполнения ею предпринимательских функций. Но она сможет эффективно действовать в границах этих компетенций, будучи компетентной в выполнении соответствующих функций.

Например, поскольку одной из предпринимательских функций является уплата налогов, то фирма обязана принять на себя компетенцию по уплате. Предполагается при этом, что фирма принимает на себя данную компетенцию, будучи осведомленной в вопросах налогообложения (представлять, что такое налогооблагаемая база, уметь вычислять налоги, делать платежи, знать адрес налогового органа и др.). Оставив за собой

какую-либо компетенцию, фирма должна действовать на ее основе и, безусловно, справляться с соответствующей профессиональной функцией.

Предпринимательские фирмы должны обладать компетентностью в той мере, в какой им приходится принимать на себя профессиональные компетенции для исполнения предпринимательских функций. Однако на практике часто наблюдается разрыв между компетенциями фирмы и уровнем ее фактической компетентности. В условиях конкуренции каждая фирма должна не просто действовать, а действовать квалифицированнее, чем соперники. Поэтому профессиональная компетентность фирмы — ее существенное конкурентное отличие на рынке.

Нанятым работникам компетенции и пределы компетенций устанавливают работодатели, ориентируясь на их способности, личностные качества и степень профессиональной компетентности. Компетенции предпринимателей устанавливаются ими самостоятельно, исходя из совокупности подлежащих исполнению предпринимательских функций.

Благодаря селф-менеджменту владельцы бизнеса приобретают возможность не только управлять собой, но и формировать профессионально значимые свойства собственных фирм. Профессионально значимые качества, способности, знания, умения предпринимателей становятся основой формирования способностей, компетентности и профессиональных качеств фирм. Поэтому для характеристики способностей фирм применяются такие определения, как дееспособность, конкурентоспособность; для характеристики отличительных качеств фирм — такие термины, как решительность, активность, упорство, настойчивость и др.; для характеристики компетентности фирм — определения того, что фирмы должны знать, уметь и понимать в процессе ведения бизнеса.

Управление профессиональными свойствами фирм отличается от управления сво-

ми личностными профессионально значимыми свойствами.

Во-первых, есть разница в том, что предприниматели действуют на рынке под своей фамилией или под фирменным наименованием. Во-вторых, состав, содержание и степень зрелости профессиональных свойств фирмы зависят от всей совокупности партнеров в общем бизнесе. В-третьих, они зависят от сотрудников, партнеров в совместном бизнесе, контрагентов, «правильных» конкурентов, остального окружения.

Входя в состав участников фирмы, предприниматели формируют первоначальный перечень ее профессиональных свойств. В ходе взаимодействия с окружением этот перечень может расширяться и обогащаться.

В процессе формирования и развития профессиональных свойств фирм важным подспорьем для владельцев бизнеса выступает их предприимчивость. Благодаря предприимчивости владельцы бизнеса получают возможность опираться при формировании профессиональных свойств своих фирм на правильно структурированные личные профессионально значимые свойства, а также на профессионально значимые свойства окружения.

Они не «лепят фирмы по своему образу и подобию», а создают эффективных участников рынка, привлекая для этого любой полезный человеческий материал. Успешная работа фирмы и ее конкурентные победы в дальнейшем станут подтверждением высокого уровня их собственных профессиональных свойств и положительной репутации. Поэтому профессиональные свойства фирм формируются из четырех источников.

Первый источник — свойства владельцев бизнеса, которые они привносят в деятельность фирмы. Так, профессиональные свойства предпринимателей становятся профессиональными свойствами фирм, участниками которых они являются. Например, личная конкурентоспособность предпринимателей — основа конкурентоспособности фирмы.

Вторым источником профессиональных свойств фирм становятся профессиональные свойства и опыт привлеченных в фирму сотрудников, в том числе менеджеров. Если отдельно взятый предприниматель не обладает необходимыми свойствами и дарованиями, то, становясь участником фирмы, он начинает пользоваться системными возможностями, которые обеспечивает фирма. Отсутствие у него лично профессионально значимых свойств компенсируется профессиональными свойствами других людей.

Третий источник — свойства и профессиональный опыт межфирменного окружения, которые владельцы бизнеса стараются использовать (явно или неявно) в интересах своего дела.

Четвертым источником профессиональных свойств фирмы становятся *секреты фирмы* или *эффекты комбинаторных выгод* (термин известного специалиста Хироюки Итами) — интегральные эффекты от использования первого, второго и третьего источников.

Эффект комбинаторных выгод иногда называют эффектом « $2 + 2 = 5$ ». Результаты достигаются не простым сложением возможностей, а созданием нового эффекта, превосходящего прежние возможности, взятые по отдельности и в сумме. Такой эффект правомерно сравнить с эффектом, который приобретает любая спортивная команда, опираясь на профессиональные способности, знания, умения и личные качества спортсменов разного профиля (например, вратаря, защитников, полузащитников и нападающих в футболе), тренеров, спортивных менеджеров, промоутеров, других лиц, привлеченных к делу.

8.9. Управление мотивами к занятию предпринимательством

Одной из составных частей предпринимательского селф-менеджмента является управление мотивами, побуждающими людей к занятию предпринимательством.

Под *мотивом* следует понимать совокупность побуждений к тем или иным действиям. Мотивация имеет большое значение в предпринимательстве, только мотивированные люди могут добиваться значительных успехов в ведении бизнеса.

Люди мотивируются на занятие предпринимательством извне (внешними обстоятельствами, желанием добиться материального благополучия и признания, нуждой) и изнутри (желанием сделаться эффективным профессиональным предпринимателем). В первом случае говорят о предпринимательской мотивации, во втором — о *предпринимательской самомотивации*. Управление мотивами к занятию предпринимательством включает мотивацию и самомотивацию предпринимателей.

Можно выделить группы мотивов, побуждающих людей к занятию предпринимательством на профессиональной основе:

- экономические мотивы;
- социальные мотивы;
- психологические мотивы;
- физические мотивы;
- прочие мотивы.

Прежде всего наиболее заметны *экономические мотивы* к занятию предпринимательством. Основными среди них можно считать мотив профессиональной самореализации в конкурентной среде и мотив извлечения экономической выгоды.

Мотив самореализации в конкурентной среде в качестве предпринимателя включает:

- желание избежать принудительного режима работы, свойственного деятельности по найму;
- стремление к преодолению физической и иной нужды при отсутствии на рынке подходящих предложений места работы;
- стремление быть хозяином самому себе, делать то, что представляется необходимым и выстраивать бизнес-коммуникации по своему усмотрению;
- потребность в работе в соответствии с профессиональными задатками;

- стремление состояться в качестве профессионала и профессионально реализовать свои способности, склонности, личностные качества, компетентность и опыт;
- намерение самостоятельно владеть делом и фирмой;
- стремление владеть имуществом;
- желание реализовать на практике собственные идеи и инициативы;
- желание самостоятельно попробовать силы в конкуренции;
- желание приносить пользу, быть востребованным на рынке.

Мотив экономической выгоды вытекает из необходимости обеспечивать себя и своих близких средствами существования, достаточными как минимум для поддержания жизни и развития своей рабочей силы, как максимум — для укрепления персональной конкурентоспособности и обеспечения персональных конкурентных преимуществ.

Профессиональная самореализация и извлечение выгоды в условиях конкуренции обеспечиваются благодаря окупаемости затрат на ведение дела и получению доходов, позволяющих расширять бизнес и укреплять конкурентные преимущества. Поэтому финансовые мотивы, побуждающие людей к получению финансовых доходов, а также их увеличению, имеют для предпринимателей немаловажное значение.

Однако в нашем учебнике критикуется подход, в рамках которого в качестве универсального, и даже единственного, мотива в предпринимательстве рассматривается прибыль. Такой подход обедняет действительную совокупность мотивов, побуждающих людей к занятию предпринимательством. Действительно, для многих людей именно прибыль выступает наиболее заметным экономическим мотивом к предпринимательской деятельности. Подобное наблюдается в любом крупном, прежде всего олигархическом, бизнесе, часто в среднем предпринимательстве.

В то же время многие люди занимаются предпринимательством, не рассчитывая

на большую прибыль, а всего лишь надеясь свести концы с концами. Не погоня за прибылью, а невозможность найти работу по специальности и отсутствие подходящих рабочих мест постоянно толкают десятки миллионов людей к занятию мелким предпринимательством. Для таких людей мотив окупаемости затрат и обеспечения условий выживания более значимы, чем мотив прибыли, хотя, разумеется, от прибыли никто из них добровольно отказываться не намерен.

К занятию предпринимательством подталкивают и другие мотивы. *Социальные мотивы* к занятию предпринимательством отражают социальное начало в природе людей, потребность в коммуникациях, стремление к общественному признанию и общественному успеху. Социальное общение всегда инициируется людьми, которые самостоятельно предпринимая шаги для создания необходимых форм такого общения. Поэтому социальные мотивы к занятию предпринимательством наблюдаются в постоянной эволюции социальных коммуникаций.

К числу социальных мотивов относят:

- инициирование форм социального общения с другими людьми;
- достижение успеха в обществе и вхождение в престижные социальные группы;
- публичная презентация личных конкурентных преимуществ и достижений;
- формирование и укрепление положительной репутации в глазах окружения;
- приобретение социальных знаний, пониманий, умений, навыков и опыта;
- обретение социального комфорта.

Психологические мотивы к занятию предпринимательством отражают потребность людей в эффективной самореализации, развитии личностных качеств и способностей, осознании собственного «я», самоутверждении в отношениях с окружением, оптимизации межличностных контактов и формировании психологической устойчивости. Посредством занятия предпринимательством

вом (прежде всего предприимчивого поведения) люди формируют механизмы эмоционального взаимодействия с другими людьми, развивают такие качества, как настойчивость, уверенность в себе, внимание, воля, аккуратность, открытость, терпение, последовательность в действиях и др.

С помощью предпринимательства люди инициативно снимают психологическое напряжение, достигают релаксации, обретают психологическую совместимость и комфорт. Они реализуют ряд психологических потребностей:

- потребность в достижении успеха и получении удовлетворения от завершения работы;
- потребность в решении самостоятельно поставленной интересной задачи;
- потребность в самоутверждении;
- потребность в обеспечении безопасности;
- потребность в любопытстве и любознательности.

Психологические потребности дают простор разным психологическим формам соперничества, таким как жажда борьбы и победы, азарт, склонность к перехвату инициатив, доминированию и власти, риску, игре, обману, убеждению, внушению и манипулированию.

Кроме того, следует обратить внимание на *гендерную психологическую мотивацию* к занятию предпринимательством, обусловленную различиями полов. Особая мотивация женщин к занятию предпринимательством проявляется посредством развития «женственного бизнеса» и «мужественного бизнеса» в исполнении женщин. В первом случае мотивация к занятию предпринимательством опирается на потребность в привнесении в бизнес женственного начала, во втором случае — на потребность ни в чем не уступать мужчинам.

В свою очередь, «мужественный бизнес» в исполнении представителей сильного пола всегда отражает потребность мужчин в следовании своей половой принадлеж-

ности и в подчеркивании ее. В частности, мужчинам свойственна тяга к достижению исключительной «крутизны» и ее публичной демонстрации.

Психологическая мотивация людей быть профессионально предприимчивыми также вырастает из их потребности быть похожими на привлекательных представителей животного мира.

Людям с древних времен льстит сравнение их поведения с поведением наиболее «предприимчивых» животных: львов, тигров, волков, лис, акул (вспомним выражения «акулы рынка», «биржевой волк», «хитрая лиса бизнеса» и др.). В меньшей степени положительные характеристики людей связываются с образами собак, быков, медведей, носорогов, кротов (в современном деловом лексиконе мы можем наткнуться на такие выражения, как «собаки бизнеса», «биржевые медведи и быки» и др.). Наконец, никому не нравятся сравнения с ишаками, шакалами, крысами, гадюками, мокрицами, инфузориями, а также с множеством других представителей фауны, обладающих, по общему мнению, нулевой предприимчивостью.

Психологические мотивы к занятию предпринимательством имеют определяющее значение для предпринимательской самомотивации людей. Людям часто приходится подчинять свои сиюминутные желания стратегическим задачам развития бизнеса. Ради интересов дела они стараются преодолеть собственные лень, инерцию мышления, стереотипы восприятия действительности. Все это достигается с помощью самомотивации.

Кроме того, развитию бизнеса может мешать привязанность людей к анахроничным обстоятельствам жизни или к бывшим партнерам, с которыми их связывают давние дружеские отношения. Преодоление себя во всех этих случаях также происходит благодаря самомотивации, которая выражается в принятии новых условий деятельности.

У эффективных предпринимателей самомотивация фактически становится приобре-

тенным рефлексом, как отмечает известный российский банкир Роман Авдеев³.

Также к занятию предпринимательством людей побуждают *физические мотивы*, отражающие их потребности в реализации физических и (или) интеллектуальных возможностей, в физически (или интеллектуально) активном поведении, доминировании, развитии и преодолении, в обретении физического или интеллектуального комфорта. Физическая мотивация людей к занятию предпринимательством проявляется в стремлении людей к физической и интеллектуальной самореализации на основе самостоятельного выбора действий и достижения успехов.

Наконец, среди прочих мотивов людей к занятию предпринимательством выделим те, в основе которых лежат их потребности, имеющие этический, эстетический и идейный характер. Данные мотивы проявляются в стремлении людей к этической, эстетической и идейной самореализации.

В основе *этической мотивации* к занятию предпринимательством находится, с одной стороны, необходимость достижения этически чистого бизнеса — обеспечения доверия и безопасности за счет неукоснительного соблюдения принятых этических норм (норм справедливости, порядочности, добра и др.). С другой стороны, в этих мотивах содержатся потребности людей в инициативном проявлении и самостоятельном внедрении в жизнь новых эталонов данных норм. Человек становится предприимчивым потому, что ему необходимо соответствовать моральным ценностям общества и в то же время — самостоятельно, инициативно, энергично устанавливать правильную, по его мнению, мораль.

В основе *эстетической мотивации* находятся эстетические потребности, которые подвигают людей, с одной стороны, к сле-

дованию эстетическим канонам, а с другой — на формирование новых эталонов эстетики в процессе занятия предпринимательством. Создание новой эстетики всегда сопутствует любому творческому процессу, в ходе которого люди обнаруживают проницательность, инициативность, находчивость и другие элементы предприимчивого ведения дел. Профессиональная предпринимательская деятельность становится наиболее последовательным воплощением этой новой эстетики в жизнь. Такая мотивация важна, например, во всех видах бизнеса, предметами которого являются культура и искусство (кинобизнес, шоу-бизнес, арт-бизнес и др.).

В основе *идейной мотивации* (концептуальной, философской) к занятию предпринимательством лежат потребности людей в глобальном целеполагании и контроле течения процессов в мире, несении глобальной ответственности за происходящие на Земле события, постоянном совершенствовании мироздания, создании новой идеальной картины мира и продвижении к ее исполнению. Данные мотивы присущи людям, являющимся идейными подвижниками. Смысл предпринимательства они видят в усовершенствовании мира на базе правильных, на их взгляд, концепций и философских доктрин, а также в развитии данных концепций на основе осмысления собственного и чужого опыта предпринимательской деятельности. Работая предпринимателями, они становятся борцами за реализацию идеи преобразования мира.

Таким образом, люди занимаются предпринимательством под воздействием разнообразных мотивов. Эти мотивы — *стимулы* (другое название — *детерминанты*) предпринимательской деятельности. Они стимулируют людей к занятию предпринимательством и становятся основой экономического, социального, психологического, физического, этического, эстетического и идейного детерминизма в предпринимательстве.

Необходимость стимулирования самих себя к занятию предпринимательством за-

³ Авдеев Р. Самомотивация как приобретенный рефлекс / Р. Авдеев. — Электронный ресурс: http://slon.ru/business/samomotivatsiya_kak_priobretennyy_refleks-814869.xhtml.

ставляет людей постоянно выявлять, держать в голове имеющуюся или прогнозируемую комбинацию предпринимательских мотивов.

Стимулируя себя к занятию предпринимательством, человек получает возможность действовать не эмоционально и хаотично, а рационально и последовательно, своевременно принимая управленческие решения и развивая собственный бизнес на долговременной основе.

8.10. Предпринимательская самоорганизация

Составной частью предпринимательского селф-менеджмента является *предпринимательская самоорганизация* — организация предпринимателем своей работы и управление собственными действиями.

Наличие у предпринимателей высокой профессиональной квалификации не гарантирует им успешного ведения дел. Поэтому важно, чтобы персональный трудовой ресурс предпринимателя был востребованным, не простаивал и применялся сообразно уровню его квалификации.

Предприниматели заинтересованы в эффективном применении своего трудового ресурса в той же мере, в какой они заинтересованы в эффективном применении других ресурсов своего бизнеса. Поэтому их профессиональное отношение к себе оказывается столь же требовательным, что и отношение к любому сотруднику фирмы и к фирме как таковой.

Предприниматели — это отнюдь не уставшие от безделья любители райской жизни, как изображают их некоторые телесериалы, а часть трудового потенциала всякого бизнеса. Безделье не вписывается в формулу применения предпринимателями собственной рабочей силы ради достижения успехов в бизнесе. Кроме того, оно невозможно потому, что, находясь в конкурентной среде, предприниматели не могут позволить себе расслабиться.

Требовательность предпринимателей к себе воплощается в требованиях к организации собственной деятельности. Эти требования включают:

- обязательное наличие персонального рабочего места или совокупности рабочих мест;
- необходимость быть профессионально предприимчивым в процессе ведения дела;
- необходимость сохранения за собой командных высот в управлении своим бизнесом прежде всего на стратегическом уровне;
- обеспечение своевременного выдвижения инициатив и исправления допущенных ошибок;
- необходимость включения инноваций и творчества в процедуры выполнения повседневных рутинных обязанностей;
- необходимость постоянного поддержания внутренней энергии, направленной на развитие бизнеса и опережение конкурентов;
- обеспечение персонального участия в ведении дел даже при временном отсутствии мотивации к этому и вопреки факторам, ограничивающим персональную работоспособность;
- обеспечение постоянного взаимодействия с окружением для вовлечения его ресурсов на решение задач своего бизнеса.

Наличие собственного рабочего места или совокупности рабочих мест позволяет предпринимателям трудиться. Также рабочее место служит важным символом их личного участия в деле. Если предприниматель присутствует на рабочем месте, все знают, что он уделяет развитию своего бизнеса должное внимание.

Для самих предпринимателей рабочее место служит лекарством от лени, а также от увлечений, которые могут отвлекать их от профессиональной работы.

Наличие рабочего места дает предпринимателям формальные основания профессиональной деятельности. Однако реальные основания возникают благодаря включению

в дело профессионально значимых свойств, а также профессиональных знаний, пониманий, умений и навыков в сфере предпринимательства. Прежде всего необходимо использовать в интересах дела собственную предприимчивость.

Именно профессиональная предприимчивость позволяет владельцам бизнеса удерживать командные высоты в управлении собственным бизнесом, отводить себе соответствующую роль на вершине всей организационной структуры бизнеса, а также опережать окружение в выдвижении инициатив и в исправлении ошибок, в том числе допущенных самостоятельно.

Стараясь опережать окружение, владельцы бизнеса обязаны сочетать выполнение рутинных мероприятий с иницированием инноваций.

Профессиональные предприниматели не могут позволить себе полностью отказаться от исполнения рутины, перекладывая это исключительно на нанятых менеджеров. Но, понимая невозможность отказа от исполнения рутины, владельцы бизнеса не должны отказываться и от личного участия в вопросах проектирования и внедрения инноваций. Им часто приходится проявлять не просто восприимчивость к инновациям, а стремление к лидерству в этой области.

Инновации должны постоянно иницироваться. Поэтому любой бизнес непременно содержит более или менее ощутимые признаки «*инновационного зуда*». Внимание владельцев бизнеса к инновациям позволяет им двигаться вперед в борьбе за конкурентные преимущества, а также преодолевать ментальную неготовность отдельных людей принять предлагаемые новшества и их тягу к застою.

Владельцы бизнеса стараются опережать окружение в иницировании новаций, возбуждать и поощрять внутрифирменную творческую активность. Но главной их задачей становится превращение творчества и новаций в часть повседневной работы по ведению бизнеса.

Каждый день в бизнесе происходят рядовые события, совершаются и исполняются сделки, проводятся деловые переговоры, нанимаются и увольняются сотрудники и т.д. Предприниматели не могут круглосуточно заниматься творчеством в ущерб каждодневной рутине. Творчество должно превратиться в часть этой рутины за счет составления предпринимателями бюджета личного времени, умелого распределения полномочий на фирме, наличия четких процедур принятия управленческих решений.

Предприимчивость владельцев бизнеса позволяет им заряжать себя энергией собственных бизнес-идей, направленных на развитие бизнеса и опережение конкурентов. Это необходимо им для поддержания своей профессиональной активности и для положительного влияния на окружение.

Окружение всегда обращает внимание на признаки «энергетического благополучия» в действиях владельцев бизнеса. Поэтому оно должно постоянно видеть приверженность предпринимателей своему делу и их устремленность в будущее. Окружение должно замечать предпринимательскую активность и профессиональный драйв предприимчивых владельцев бизнеса. Тогда оно будет убеждено: в данном бизнесе все развивается устойчиво и на конкурентоспособном уровне.

В действительности предприниматели регулярно устают от дел и теряют мотивацию. Однако, как правило, ведение любого дела не может быть остановлено или даже приостановлено без ощутимых отрицательных последствий. Предприниматели не могут «выйти из игры» по умолчанию, никого не известив об этом. Поэтому им нередко приходится действовать «через не хочу», во всяком случае до принятия решения о выходе из дела.

Часто предпринимателям приходится действовать «через не могу». Они вынуждены преодолевать не только мощное воздействие конкурентов, но и ослабление собственной работоспособности из-за болез-

ней, физического или психического недомогания.

Ослабление работоспособности — серьезная проблема для каждого владельца бизнеса, поскольку заменить в их собственном деле их порой не может никто. Между тем, уважительных причин неявки на работу предпринимателей не существует. К тому же профессиональные предприниматели не берут в поликлинике больничные листы, поскольку их некому предъявлять — у них нет начальников. Поэтому приходится работать «через не могу», постоянно укреплять работоспособность, заниматься профилактикой заболеваний и вести здоровый образ жизни.

Ослабление работоспособности предпринимателей может возникать вследствие снижения ими профессиональной квалификации. С такими обстоятельствами предприниматели сталкиваются постоянно в условиях конкуренции. Высокий уровень профессионального мастерства следует поддерживать постоянно, используя для этого профессиональную переподготовку, обмен опытом, самообразование. При обнаружении симптомов снижения квалификации предпринимателям все равно приходится действовать «через не могу».

Кроме того, предпринимателям постоянно приходится демонстрировать окружению свою неиссякаемую предприимчивость, энергию, состояние исключительной личной вовлеченности в ведение собственного бизнеса, мощную мотивацию и умение работать «через не хочу» и «через не могу». Это вызывает у окружения положительную реакцию и понимание.

Предприимчивым владельцам бизнеса удастся сделать значительную часть окружения своими идейными единомышленниками и в идеале даже использовать потенциал окружения в интересах собственного бизнеса. Диапазон способов воздействия на окружение может быть широк — от демонстрации предпринимателями личного примера до убеждения представителей

окружения в целесообразности определенных действий, в проведении которых заинтересованы они сами.

Действовать владельцам бизнеса следует так, чтобы сотрудники осознали и ощущали свою причастность к борьбе за интересы дела, в которое они оказались вовлечены. Для того чтобы добиться от трудового коллектива ударной работы и приучить людей считаться с собой, недостаточно просто нанять работников. Необходимо, чтобы работники «заразились» энергией предпринимательского замысла.

Владельцам бизнеса, как правило, важно, чтобы такая энергетика распространялась круглосуточно, в режиме нон-стоп. Поэтому она должна присутствовать прежде всего в действиях самих предпринимателей. Для этого приходится нести бремя лидера и увлекать окружение за собой.

Нередко предпринимателям необходимо применять предприимчивость для побуждения самих себя к настоящим профессиональным подвигам на поприще предпринимательства. Отдельные предприниматели готовы работать без выходных, без перерывов на обед, 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. И все это — лишь для того, чтобы постоянно быть впереди конкурентов. Но при первой возможности они стараются направить эту энергию и для побуждения окружения к таким же подвигам.

Некоторые предприниматели становятся похожими на пассионариев. Термин «*пассионарность*», предложенный российским ученым Л. Н. Гумилевым (от лат. *passio* — страсть), применяется для описания особого энергетического состояния людей, которое передается окружению, энергетически заряжает и мобилизует его. Предприниматели могут становиться похожими на *рационально действующих пассионариев*. Используя предприимчивость, они столь мощно воздействуют на окружение, что окружение вольно или невольно вовлекается в чужое дело как в свое собственное.

8.11. Направления предпринимательской самоорганизации

Перечисленные требования учитываются в системе направлений селф-менеджмента, с помощью которых предприниматели упорядочивают свое участие в бизнесе, организуют личную работу и управляют собственными действиями. Для того чтобы квалифицированно организовать собственную деятельность, предпринимателям необходимо воспользоваться возможностями:

- персонального тайм-менеджмента;
 - персонального менеджмента дисциплины труда;
 - менеджмента качества личной работы;
 - менеджмента личной конкурентоспособности;
 - менеджмента личных финансов и персонального инвестиционного менеджмента;
 - персонального информационного менеджмента;
 - персонального креативного менеджмента;
 - персонального инновационного менеджмента;
 - персонального коммуникационного менеджмента;
 - персонального риск-менеджмента;
 - персонального репутационного менеджмента;
 - персонального бренд-менеджмента;
 - персонального ивент-менеджмента
- и других направлений персонального менеджмента.

Персональный тайм-менеджмент владельцев бизнеса представляет собой управление собственным рабочим и свободным временем. Предприниматели самостоятельно распоряжаются своим временем, формируют бюджет времени, распределяют время на выполнение различных действий. Они сами решают, какое время они готовы отдать ведению бизнеса, а какое — высвободить на отдых, домашние занятия и релаксацию. Формулу «делу — время, потехе — час»

они всегда интерпретируют в зависимости от обстоятельств.

Персональный менеджмент дисциплины труда владельцев бизнеса представляет собой формулирование логики персонального участия в делах фирмы, управление последовательностью в ведении дел, дисциплиной самостоятельно предпринимаемых действий. Желая добиться успехов, предприниматели должны служить примером трудовой дисциплины для сотрудников, партнеров, другого окружения. Нарушение правил, установленных ими для самих себя, не останется незамеченным окружением и не пройдет без отрицательных последствий для дела. Поэтому соблюдение предпринимателями трудовой дисциплины соответствует их интересам и является значимым объектом управления.

Менеджмент качества личной работы помогает владельцам бизнеса, наряду с персональным менеджментом дисциплины труда, обеспечивать высокую эффективность использования своего персонального трудового ресурса. Предпринимателям необходимо самостоятельно фиксировать собственные и внешние оценки качества своей деятельности. В результате систематизации таких оценок предприниматели получают возможность принимать управленческие решения относительно своей деятельности. Им важно быть примером качественного выполнения обязанностей для сотрудников фирмы.

Менеджмент личной конкурентоспособности представляет собой управление владельцами бизнеса своими личными конкурентными преимуществами, позициями в бизнес-коммуникациях, а также предпринимаемыми лично ими конкурентными действиями.

Менеджмент личных финансов представляет собой для владельцев бизнеса управление личными доходами от бизнеса и расходами на его ведение. Его составной частью выступает *персональный инвестиционный менеджмент* — управление вложением

в развитие бизнеса собственных финансовых или материальных ресурсов. Необходимость постоянного внимания к личным финансам заставляет предпринимателей реалистически оценивать положение дел и собственные достижения в бизнесе.

Персональный информационный менеджмент владельцев бизнеса представляет собой управление информационными потоками, приходящими к ним благодаря бизнес-коммуникациям. Предпринимателям приходится держать в голове массу необходимых сведений, реагировать на бесчисленные информационные потоки, участвовать одновременно в большом числе бизнес-коммуникаций. Для повышения оперативности информации им приходится заботиться об информационных технологиях, например о степени проводимости каналов Internet, с помощью которых они могут не только управлять собственным бизнесом, но также учиться и повышать профессиональную квалификацию.

Персональный креативный менеджмент владельцев бизнеса представляет собой управление деятельностью по формулированию любых новых эффективных решений в своем бизнесе. Поскольку инновационное творчество является одним из обязательных условий успешного предпринимательства, владельцам бизнеса приходится тщательно отбирать поводы и ресурсы творчества. Поводами творчества могут быть достижения или провалы конкурентов, эволюция спроса, изменения в законодательстве, кадровые перемены на фирме, отношения с партнерами по бизнесу и др. Ресурсы творчества — любая свежая или имеющаяся информация, представляющая важность для ведения бизнеса.

Процесс творчества включает для предпринимателей сочетание аналитики и интуиции в процессе выработки предложений и принятия решений, позволяющее прогнозировать потребности, намерения и ожидания окружения, а также формулировать собственные бизнес-идеи, которые могли бы заинтересовать рынок.

В бизнесе многое приходится не только рассчитывать, но угадывать и даже предугадывать. В обстановке неопределенности предприниматели нередко вынуждены не только соединять интуицию с анализом объективных данных, но и подчинять творческие и даже административные решения исключительно предпринимательской интуиции.

Персональный инновационный менеджмент владельцев бизнеса — управление деятельностью по развитию собственной рабочей силы. Персональный трудовой ресурс приходится постоянно поддерживать в актуальном состоянии с учетом развития требований к уровню профессиональной квалификации. Поэтому он должен постоянно обновляться, и это является персональной заботой предпринимателей.

Персональный коммуникационный менеджмент владельцев бизнеса характеризуется управлением собственного взаимодействия с окружением. Предприниматели определяют характер и состав бизнес-коммуникаций, в которых им следует участвовать персонально, приоритеты в выстраивании данных коммуникаций, перечень приемлемых коммуникатов, инструментов и средств коммуникаций. Например, средства коммуникаций являются не самым важным, но необходимым элементом взаимодействия. Они могут включать средства очного взаимодействия, взаимодействия через полномочных представителей, заочного взаимодействия посредством бумажной переписки или телефонных звонков, взаимодействия с помощью современных компьютеров, iPad'ов, сети Internet и локальных телекоммуникационных сетей. Применяемый набор средств коммуникаций влияет на их скорость, качество, а следовательно, и на их эффективность.

Персональный риск-менеджмент владельцев бизнеса — управление рискованными действиями и страхованием рисков. Разные риски сопровождают владельцев бизнеса повсеместно, и только одно их пе-

речисление заняло бы несколько страниц нашего учебника. В условиях возможного риска никто никогда не поручится за достижение стопроцентного результата и обеспечение стопроцентного учета всех рыночных факторов. Поэтому предпринимателям приходится управлять рисковыми ситуациями и по возможности страховать личные риски.

В условиях рисков предприниматели должны обладать особой чувствительностью к такому явлению, как удача в бизнесе. *Фактор удачи или неудачи (везения или невезения)* имеет вполне объективный, хотя и непредсказуемый характер.

Предпринимательский успех во все времена опирался не только на собственные заслуги, но и на «заслуги» конкурентов и другого окружения, и даже на действия стихийных сил природы. Действия окружения никогда не поддаются точному и исчерпывающему определению до начала этих действий. Их можно только пытаться прогнозировать, отдавая себе отчет в вероятностном характере всякого прогноза.

Риск всегда обуславливает наличие фактора удачи или неудачи в деятельности каждого из предпринимателей. Поэтому удачливыми оказываются именно те предприниматели, которые, рискнув, добиваются успеха.

Успешный предприниматель — это, как правило, удачливый предприниматель. Безуспешный предприниматель — предприниматель неудачливый, тот, от которого отвернулось везение. Наличие фактора удачи или неудачи (везения или невезения) заставляет предпринимателей управлять своими действиями таким образом, чтобы они всегда были готовы «поймать удачу» — воспользоваться благоприятным стечением обстоятельств.

Персональный репутационный менеджмент — управление владельцами бизнеса процессами поддержания собственной профессиональной и личной репутации на высоком уровне. Предприниматели не должны попадать в положение, в котором они могли бы воскликнуть словами Фигаро, бес-

смертного персонажа комедий Бомарше: «Я лучше, чем моя репутация!».

Напротив, задача персонального репутационного менеджмента как раз сделать так, чтобы репутация предпринимателей оказалась лучше, чем их объективные особенности.

Персональный бренд-менеджмент представляет собой управление владельцами бизнеса своим личным брендом. Этот бренд должен быть привлекательным, а главное запоминающимся в положительном контексте. Личным брендом предпринимателя, легко узнаваемым окружением, лучше всего сделать его доброе имя. Если собственное имя не просто сделать «добрым» естественным путем, необходимо сформировать такое имя искусственно, с помощью рекламы, PR-коммуникаций, а затем постараться закрепить его в сознании окружения.

Персональный ивент-менеджмент владельцев бизнеса — управление собственным участием в различных мероприятиях (ивентах; от англ. *event* — мероприятие), в том числе и организуемых самостоятельно.

Для выполнения разных предпринимательских функций владельцам бизнеса приходится персонально принимать участие в многочисленных мероприятиях. Такие мероприятия могут обладать и не обладать профессиональной значимостью, могут иметь официальный характер (деловые переговоры, мозговые штурмы, встречи для подведения итогов и др.) и неофициальный (деловые завтраки, встречи без галстуков, презентации, саммиты, форумы, фестивали, фуршеты и др.).

Необходимость участия в мероприятиях предполагает использование владельцами бизнеса межличностного общения в качестве особой части бизнес-коммуникаций. Предприниматели дружат семьями, участвуют в совместных вечеринках, ходят друг к другу в гости, часто обсуждают разные явления, далекие от их бизнеса. Тем самым они поддерживают деловые отношения впрок, а заодно снимают психологическое

напряжение, нередко возникающее в бизнес-коммуникациях.

Предпринимателям приходится выбирать мероприятия для участия и лично участвовать в них, что становится самостоятельным направлением предпринимательского самф-менеджмента.

8.12. Управление собственным поведением в бизнесе

Предпринимаемые владельцами бизнеса профессиональные действия всегда облекаются в определенные формы. Совокупность этих форм составляет *поведение предпринимателей*.

Все люди как-то себя ведут. Их поведенческие особенности проявляются в процессе труда и в свободное от работы время. Это отличительная черта людей, которая по-разному влияет на эффективность их деятельности и коммуникаций в обществе. Поведение может способствовать признанию людей, росту их популярности, но может приводить и к противоположным последствиям.

Больше всего поведенческие особенности людей влияют на их коммуникации. Владельцам бизнеса важно понимать, что, когда их поведенческие черты вызывают симпатию, клиенты готовы проникнуться большим доверием к фирме и ее продукции, партнеры охотнее соглашаются на совместные действия, СМИ с удовольствием публикуют их фотографии и видеосюжеты, а чиновники быстрее находят основания для предпочтений. Даже конкуренты оказываются менее возбужденными и более терпимыми.

В то же время неприятные поведенческие особенности мешают владельцам бизнеса развивать выгодные бизнес-коммуникации и положительно влиять на мнение окружения о себе, своей фирме, бизнесе и его результатах. Часто перспективные совместные проекты, альянсы и даже сделки срываются вследствие того, что поведение отдельных людей признается неприемлемым. Неправильное, по мнению

окружения, поведение в бизнесе порождает личную неприязнь, недоброжелательство, зависть, высокомерие, чрезмерные негативные переживания и, как следствие, искусственное занижение оценок бизнеса и его результатов.

Поэтому рационально мыслящие предприниматели стремятся управлять своим поведением. *Управление собственным поведением* в бизнесе — самостоятельное направление предпринимательского самф-менеджмента.

Его объектами и инструментами являются:

- поведенческие манеры и стереотипы;
- поведенческие сценарии;
- поведенческие (коммуникативные) роли;
- поведенческие образы;
- поведенческие игры;
- коммуникационные технологии.

Основными объектами в процессе управления собственным поведением в бизнесе выступают поведенческие манеры и поведенческие стереотипы владельцев бизнеса.

Поведенческие манеры людей представляют собой внешние формы поведенческой активности. В этих формах проявляются разные начала, присущие людям, — характер, настроение, отношение к окружению и к самим себе, склад ума, эмоции, психические, физические, интеллектуальные, физиологические особенности, субъективный опыт, воспитание, ментальность. Внешне поведенческие манеры выглядят как неповторимые субъективные особенности каждого человека, которые проявляются в процессе деятельности.

Люди могут быть нежными и жесткими, мягкими и грубыми, дружественными и враждебными, вежливыми и невежливыми, внимательными и невнимательными, азартными и хладнокровными, настойчивыми и ненастойчивыми. Обладая определенными манерами, люди ведут себя соответственно этим манерам: враждебно (конфронтационно), дружественно, агрессивно, спокойно, импульсивно, рассудительно, настойчиво, по-хамски и т. д.

Поведенческие манеры обязательно оцениваются окружением. Интегрально эти манеры могут оцениваться, например, как привлекающие или отталкивающие. О некоторых людях говорят: «У него очень приятные манеры». Других людей обвиняют в том, что их поведенческие манеры неприятны. У некоторых обнаруживают корректные манеры поведения, у других — некорректные.

Поведенческие манеры владельца бизнеса нередко становятся основой поведенческих манер, которым следует фирма. Вообще все вышеупомянутые их характеристики оказываются применимыми для характеристики поведения фирмы, которое также может стать агрессивным, импульсивным, хладнокровным, рассудительным, дружелюбным, враждебным и т. п.

Постоянно, изо дня в день, воспроизводимые людьми поведенческие манеры становятся их *поведенческими стереотипами*. Когда эти стереотипы поведения обнаруживаются у большого числа людей, их воспринимают как стереотипы массового поведения. Каждый человек может быть привержен стереотипам массового поведения или сугубо личным поведенческим стереотипам.

Многие личностные качества становятся понятными окружению только на основе оценки поведенческих манер и поведенческих стереотипов, присущих конкретным людям. Это относится и к ключевому профессионально значимому для занятия предпринимательством качеству людей — предприимчивости. Степень предприимчивости устанавливается нередко благодаря не только анализу результатов их деятельности, но и эмоциональному восприятию того, как именно человек публично ведет себя.

Управление владельцами бизнеса собственным поведением начинается с формирования поведенческих манер и стереотипов, которые положительно влияли бы на развитие бизнес-коммуникаций, либо с коррекции имеющихся манер и стереотипов поведения, которые мешают их воздействию на окружение и противодействию окружению.

Этим необходимо заниматься в целях преодоления *коммуникационных барьеров*, т. е. трудностей в установлении и поддержании ценных бизнес-коммуникаций. Коммуникационные барьеры могут иметь технический характер (слабый голос, корявое письмо, плохие каналы Internet и др.) либо содержательный (нежелание участвовать в бизнес-коммуникациях с той или иной стороной вследствие опасений, неуверенности, отсутствия ясной позиции, неприязни к другой стороне, психологической несовместимости и др.).

Иногда коммуникационные барьеры возникают оттого, что стороны ни при каких условиях не хотят договариваться между собой, находить взаимоприемлемое решение. Для таких случаев подходит поговорка «Нашла коса на камень». Однако в остальных случаях все-таки имеет смысл не доводить дело до безысходного состояния и использовать поведенческие стереотипы, которые не должны способствовать возникновению подобных барьеров.

Прежде всего владельцам бизнеса приходится управлять сочетанием рационального и эмоционального начал в своих поведенческих манерах и стереотипах. Предпринимательство рационально в своей основе, но люди — субъекты предпринимательства — всегда подвержены эмоциям.

Эмоции составляют важную часть образного определения «человеческий фактор». Поэтому управление собственным поведением концентрирует особое внимание владельцев бизнеса на их собственных эмоциях и эмоциональных реакциях.

В идеале необходимо добиться следования таким поведенческим стереотипам, которые нравились бы наиболее значимым представителям окружения и способствовали долговременным отношениям с ними. Поведение должно быть гибким, разносторонним, ориентированным одновременно на людей, обладающих разными реакциями и пристрастиями.

Так, приходится одновременно быть осторожным и решительным, скрытным и от-

кровенным, жестким и мягким. Например, с разными людьми приходится разговаривать по-разному, используя фигуры речи, понятные и приемлемые каждому собеседнику в отдельности. Одним импонирует металл в голосе, крик в качестве главного аргумента или ненормативная лексика, другим больше по душе вкрадчивость, немногословие, вежливость или осторожные намеки.

Инструментом управления собственным поведением становятся *поведенческие сценарии*, которые призваны сделать применение владельцами бизнеса тех или иных поведенческих манер наиболее гибким. Эти сценарии могут упорядочить использование поведенческих стереотипов посредством привязки их к конкретным намерениям по взаимодействию с окружением — воздействию на него и противодействию ему.

Поведенческие сценарии могут быть универсальными (рассчитанными на взаимодействие одновременно с широким окружением), но могут быть и специализированными (рассчитанными на индивидуальное взаимодействие). Например, в индивидуальном порядке применяются наступательный, выжидательный, оборонительный или изоляционистский сценарии. Однако универсальные поведенческие сценарии всегда содержат элементы наступления, обороны, выжидания, адресующиеся разным представителям окружения, с которыми приходится одновременно выстраивать и развивать бизнес-коммуникации.

Поведенческие манеры могут становиться ресурсом поведенческих сценариев и тем самым превращаться из объекта управления в эффективный инструмент управления собственными действиями в рамках утвержденного сценария.

Поведенческие сценарии отводят их участникам (и самим себе, и окружению) определенные роли. Подробные классификации подобных ролей содержатся в специальных исследованиях по психологии поведения. Разнообразие ролей имеет место и в поведении предпринимателей.

Субъекты предпринимательства всегда выступают в определенной *поведенческой (коммуникативной) роли*, например, исполняют роли лидеров или аутсайдеров, претендентов на лидерство или участников рыночной массовки, инициаторов нововведений или последователей, ведущих или ведомых контрагентов или партнеров по бизнесу.

Владельцы бизнеса выбирают те или иные поведенческие роли, исходя прежде всего из того, являются они лидерами, новаторами и т.д. в действительности, а также из того, какой образ бизнеса должен следовать из исполняемой роли для окружения, в положительной реакции которого владельцы бизнеса заинтересованы. Надо всегда ясно осознавать, кто находится перед тобой (прагматик или мечтатель, индивидуалист или коллективист, любитель или профессионал) и перед кем находишься ты сам.

Так, индивидуалисты предпочитают действовать в одиночку. Сами они с трудом соглашаются на второстепенные роли, им сложно пойти на компромисс в процессе поиска взаимоприемлемых решений. Коллективисты, напротив, охотно становятся участниками всевозможных обсуждений.

В процессе разработки поведенческих сценариев предприниматели придирчиво оценивают окружение. Ключевое значение имеет оценка профессиональных свойств вероятных партнеров или конкурентов. Однако немаловажное значение имеют и личностные факторы — воля, готовность к риску, инициативность, гибкость, уверенность в себе, привлекательность, приверженность определенным поведенческим стереотипам.

Например, поведенческая роль участников рыночной массовки состоит в демонстрации стремления к достижению успеха выживания при ограниченных возможностях. Участники массовки не имеют конкурентных преимуществ перед лидерами, они, как правило, не обладают личными предпринимательскими талантами. Поэтому одни субъекты предпринимательства выбирают

по отношению к участникам массовки роль лидера, другие — роль такого же участника массовки⁴.

Поведенческие роли призваны формировать поведенческие образы владельцев бизнеса. Например, образы «крутых бизнесменов», «талантливых бизнесменов», «коварных бизнесменов», «исключительно порядочных бизнесменов» и др.

8.13. Поведенческие игры и коммуникационные технологии

Использование поведенческих сценариев и ролей неизбежно приближает поведение предпринимателей к *поведенческим играм*.

Поведенческие игры отражают объективную необходимость для владельцев бизнеса обеспечивать успешное стратегическое, оперативное и ситуационное маневрирование на рынке. Владельцы бизнеса прибегают к заигрыванию с окружением как к адекватному способу совмещения сотрудничества и соперничества в бизнес-коммуникациях в условиях относительной неопределенности бизнес-среды, неясности интересов и ожиданий окружения, широкой вариативности возможных действий участников рынка, огромного числа случайных факторов.

Предприниматели постоянно действуют в условиях неполноты информации о рынке, которая обусловлена разными причинами:

- возможная недостоверность, односторонний характер и выборочность информации, попадающей в распоряжение каждого из них;
- вероятность завышения или занижения собственных оценок окружения под влиянием различных факторов;

- возможность завышения или занижения самооценок и создания на этой основе не вполне адекватных представлений о ценности собственного бизнеса для окружения;

- вероятность получения извне тенденциозных оценок, конкурентных угроз, способных вводить владельцев фирмы в заблуждение;

- вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств.

Знаменитый ученый, лауреат Нобелевской премии по экономике Ф. Хайек назвал совокупность этих причин *рассеянностью знаний о рынке*. В условиях относительной неопределенности и неполноты информации о рынке «рассеянными» оказываются практически любые оценки деятельности и конкурентных отличий участников рынка. Они имеют относительный характер, провоцируют различные ожидания участников рынка и вынуждают их к постоянному игровому маневрированию.

С самого детства люди постоянно играют в игры по правилам и без. Игровой элемент также всегда присутствует в бизнесе сообразно принципу «кто кого переиграет». Профессиональные предприниматели не должны обманывать окружение, им приходится говорить правду, но говорят они обычно не всю правду о своих делах, товарах и услугах. Поэтому субъектов предпринимательства часто называют «игроками»⁵, а образное выражение «правила игры» («правила игры в бизнес») имеет широкое хождение в российском и мировом бизнес-сообществе.

Игровое маневрирование предусматривает необходимость для предпринимате-

⁴ Подробно ролевые статусы лидеров, претендентов на лидерство, участников массовки рассматриваются в нашем курсе «Теория и практика предпринимательской конкуренции». — *Прим. автора.*

Хайек Ф. Пагубная самонадеянность/Ф. Хайек. М.: Новости, 1992. С. 147.

⁵ Традиционный русскоязычный термин «субъект предпринимательства» обычно переводится на английский язык как «actor», однокоренное слову «action» — «действие». Между тем «actor», в свою очередь, переводится на русский язык еще и как «актер» — театральный актер, киноактер. Во многих публикациях слово «актер» используется уже в качестве русскоязычного понятия — как синоним термину «участник рынка». — *Прим. автора.*

лей быть в постоянном поиске наилучших бизнес-коммуникаций. От них требуется быстрота в смене сторон бизнес-коммуникаций, отзывчивость к любой информации относительно окружения и готовность использовать ее для корректировки собственных намерений и действий. В ходе маневрирования они стараются найти наилучший баланс интересов, улучшить отношения с выгодными контрагентами, пересмотреть в свою пользу права и границы ответственности сторон.

Использование поведенческих игр в селф-менеджменте делает часть владельцев бизнеса *профессиональными игроками*. Например, к ним относятся игроки на рынках недвижимости, добычи нефти, ценных бумаг и биржевые игроки. Остальные владельцы бизнеса занимаются *гейм-менеджментом* — управляют играми со всем своим окружением.

Например, игровой подход к управлению своим поведением широко представлен в бизнес-коммуникациях владельцев бизнеса с сотрудниками. Понятие «команда бизнеса» аналогично по смыслу спортивной команде или ансамблю актеров в театре, причем каждому члену команды бизнеса отводится, как в спорте или в театре, особая роль. Команда бизнеса может успешно играть только при наличии *«игровой обстановки»*, для этого необходимы:

- правильная расстановка исполнителей, включающая предупреждение конфликтных ситуаций, недопущение формирования центров личностного психологического противостояния внутри команды, а также противостояния команды владельцам бизнеса;

- признание того обстоятельства, что любая расстановка членов команды не является вечной и неизменной и что при необходимости всегда возможна декомпозиция команды.

Игровое маневрирование — типичный признак профессионального предпринимательства. Перефразируя знаменитую фразу

Уинстона Черчилля, бывшего премьер-министром Великобритании в 1940–1950-е гг., можно сказать: в профессиональном предпринимательстве нет постоянных партнеров и постоянных конкурентов, есть лишь постоянные профессиональные предпринимательские интересы.

Владельцы бизнеса изначально не намерены довольствоваться имеющимися возможностями отстаивания собственных интересов. Вступая в игру, они среди прочего демонстрируют стремление к увеличению объема собственных прав и сокращению границ ответственности за счет уменьшения полномочий окружения и переложения ответственности на его плечи. Взаимодействуя, владельцы бизнеса стараются переиграть друг друга, а заодно обойти «правила игры» или изменить их в свою пользу.

Ведя игру, владельцы бизнеса могут использовать разные поведенческие приемы:

- провоцирование рисков (предприниматели вынуждены обострять риски, как и любые иные игроки);

- дезориентация окружения путем его расслабления, восхваления или запугивания;

- театральность (предприниматели стремятся произвести впечатление на окружение);

- блеф и мистификации (предприниматели стараются приукрасить положение дел в своем бизнесе, представляя его в формате «все схвачено и никаких проблем»)

- манипуляция сознанием окружения (предприниматели стремятся заставить окружение верить в собственную правоту).

Поведенческие игры ведутся с помощью *коммуникационных технологий* (технологий взаимодействия сторон).

Конвенциональная коммуникационная технология основана на рассмотрении противоположной стороны коммерческой сделки как перспективного контрагента. Предприниматели концентрируют усилия на безусловном, своевременном и качественном исполнении всех принятых обязательств по сделке во имя нынешних и будущих отношений.

Конвенциональный характер имеет *деловая* коммуникационная технология, в рамках которой стороны уважительно воспринимают друг друга и руководствуются принципом взаимной выгоды. Эта технология отличается особым прагматизмом, причем взаимный интерес сторон базируется на признании их относительного равенства в делах. Практическое применение данной технологии породило знаменитый лозунг «Ты — мне, я — тебе».

Игровая коммуникационная технология также имеет конвенциональный характер. Она применяется участниками рынка для поддержания долговременных отношений с чрезмерно эмоциональным окружением, которому следует демонстративно уделять особое внимание и делать «специальные предложения», по всей видимости, чрезвычайно выгодные.

Стандартизованная коммуникационная технология используется для поддержания позитивной деловой и общественной репутации предпринимателей, хотя сама сделка является вполне заурядной.

Духовная коммуникационная технология применяется в тех случаях, когда владельцы бизнеса желают продемонстрировать чрезвычайно глубокое уважение и почтение к личности партнера по бизнесу, контрагента и даже конкурента. Уважительное взаимодействие сторон преподносится как высшая духовная ценность в предпринимательстве.

Императивная коммуникационная технология возникает в том случае, когда предпринимателя перестает интересовать реакция другой стороны на его действия. Другая сторона начинает рассматриваться не как полноправный участник рынка, а как объект безграничного влияния. Ее социальный статус, репутация и потенциал не расцениваются высоко.

Манипулятивная коммуникационная технология также содержит неуважительное отношение к другой стороне. Однако предприниматель-манипулятор не намерен прекра-

щать отношений. Он охотно демонстрирует глубокую заинтересованность в продолжении контактов, но делает это с единственной целью — создать у жертвы манипуляций иллюзию выгоды сотрудничества на заведомо невыгодных условиях.

Провокационная коммуникационная технология применяется по отношению к тем, кто создает помехи в достижении успеха. Нападающий играет роль провокатора и желает вынудить оппонента на ответные действия, которые не сулят ему никакой выгоды и (или) формируют неблагоприятный имидж.

Конфронтационная коммуникационная технология применяется по отношению к конкурентам, с которыми нет необходимости достигать согласия. Конфронтация предполагает обострение отношений любыми способами, например, посредством ведения информационной войны — открытого или скрытого информационного воздействия на противоположную сторону для антирекламы конкурента.

8.14. Контроль в предпринимательском селф-менеджменте

Наряду с планированием, стимулированием, организацией важное место в предпринимательском селф-менеджменте занимает контроль. *Контроль в селф-менеджменте* является самоконтролем, внутренним контролем. Он обращен предпринимателями к самим себе и должен охватывать всю совокупность действий по ведению собственного бизнеса. Только контролируя себя изнутри, предприниматели могут с полным основанием считать, что управляют собственным бизнесом профессионально.

Владельцы бизнеса контролируют не только работу фирмы, партнеров или контрагентов. Они контролируют и то, насколько результативно участвуют в бизнесе сами. Наивно представлять себе предпринимателей самодовольными людьми, пред-

полагающими, что дела у них идут всегда прекрасно, а проблемы отсутствуют. Настоящий профессионал строг, порой беспощаден (прежде всего именно по отношению к самому себе).

Профессионал не боится, контролируя себя, ограничивать себя в поспешных действиях или необдуманных намерениях и подчинять эти действия и намерения логике собственного бизнеса, имеющейся информации, собственной интуиции, «правилам игры» и объективным закономерностям развития рыночной экономики.

Внутренним контролем должны быть охвачены процессы формирования персонального трудового ресурса. Объектами контроля становятся развитие профессионально значимых способностей, упорядочение профессионально значимых качеств, приобретение и углубление профессиональных знаний, пониманий, умений, навыков в предпринимательстве. В центре внимания владельцев бизнеса оказываются уровень собственной профессиональной компетентности, степень фактической предприимчивости, уровень профессионального мастерства и квалификации в предпринимательстве.

Другое направление внутреннего контроля — степень преобразования предпринимателями собственных профессионально значимых качеств, способностей и профессиональной квалификации в профессионально значимые свойства принадлежащих им фирм. В центре их внимания оказывается прежде всего то, в какой мере уровень профессиональной компетентности фирм соответствует компетенциям данных фирм, полученных в момент регистрации.

Объектом внутреннего контроля для владельцев бизнеса является значимость системы стимулов, которая реализуется ими в процессе выбора предпринимательской профессии и подходящей предпринимательской занятости, а также повседневной работы предпринимателей на избранных сегментах (сегментах) рынка. Задача контроля

состоит в том, чтобы получить или не получить подтверждение степени обоснованности выбора предпринимательской профессии и конкретных направлений предпринимательской деятельности, а затем, убедив себя в правильности выбора, убедить окружение в необходимости своего присутствия на рынке.

Кроме того, внутренний контроль охватывает действия, предпринимаемые лично владельцами бизнеса в процессе управления бизнесом. В центре внимания владельцев бизнеса оказываются полнота реализации профессионально значимых качеств и способностей, уровня профессиональной квалификации, приобретенного опыта, а также в какой мере им удастся реализовать собственную мотивацию к занятию предпринимательством в избранном секторе (сегменте) рынка.

При проведении контроля владельцы бизнеса обращают внимание на оснащение себя рабочим местом, качество личной работы и полноту использования собственной предприимчивости, личные конкурентные позиции и конкурентные отличия, личную репутацию и личный бренд, своевременность выдвижения инициатив и исправления ошибок, уровень креативности и новаторства в процессе управления бизнесом, масштабы вовлечения окружения в решение задач своего бизнеса. Они контролируют свои коммуникации, эффективность бюджета времени и степень значимости ивентов, в которых участвуют, собственную профессиональную дисциплину, степень информированности при принятии решений, успехи в преодолении рисков и в охоте за удачей.

Например, высокое качество работы зависит от соответствия стратегического, тактического и ситуационного начал в действиях предпринимателей.

Часто люди, склонные к ситуационной активности, ошибочно воспринимаются как деловые, а их принцип «хочешь жить — умей вертеться» — как унифицированная предпринимательская установка. На самом

деле «умение вертеться» действительно является важным свойством предпринимателей, частью его профессиональной квалификации. Однако само по себе, без понимания стратегии и тактики действий оно не может обеспечить успеха в предпринимательстве.

Кому-то больше по душе и способностям работать стратегом или тактиком бизнеса, кому-то — конъюнктурщиком, «шустрилой». Одни стремятся к стратегическим конкурентным преимуществам, другие мечтают о тактических успехах, третьи думают только о том, как превзойти конкурентов, а заодно партнеров по бизнесу и контрагентов в тех или иных ситуациях.

Однако профессиональные предприниматели не могут позволить себе подобной односторонности во избежание неминуемого разорения. Ради успеха каждому из них приходится одновременно работать и стратегом, и тактиком бизнеса, а также ловить любую благоприятную конъюнктурную возможность для достижения позитивных результатов.

Личное поведение также оказывается объектом внутреннего контроля для владельцев бизнеса. Они должны самостоятельно осознавать то, как они ведут себя, каких поведенческих стереотипов придерживаются, насколько обоснованы принятые ими на себя поведенческие образы и роли, продуманы поведенческие сценарии, адекватны игровые маневры и коммуникационные технологии. Их интересует прежде всего насколько они, работая в бизнесе, «адекватны сами себе» в представлениях своего окружения, насколько они нравятся окружению, насколько их поведение способствует развитию бизнеса.

Организуя внутренний контроль, предприниматели исходят из необходимости обеспечения его постоянства. Это достигается систематическим проведением различных контрольных мероприятий. *Контрольные мероприятия* — тестирование разных профессионально значимых свойств

и мотивов, внутренний мониторинг самооценок и информации о себе, своем поведении и предпринимаемых действиях, получаемой из внешних источников. Для проведения этих мероприятий владельцы бизнеса вправе использовать любые доступные *контрольно-измерительные материалы и инструменты* — тесты, критерии оценок, методы оценивания и пр.

Систематизм в проведении предпринимателями внутренних контрольных мероприятий как направление предпринимательского селф-менеджмента зависит исключительно от желания самих предпринимателей. Например, они могут пользоваться типовой структурой управленческого контроля различных мероприятий, которая включает:

- предварительный контроль;
- текущий контроль;
- заключительный контроль.

Эта типовая схема применима к стратегическому контролю участия предпринимателей в бизнесе и оперативному контролю их персонального участия в сделках, альянсах, других коммуникациях и бизнес-процессах, осуществляемых циклично (например, в процессах проведения и исполнения отдельных сделок, процессах подготовки и реализации бизнес-проектов).

Внутренний контроль представляет собой основной канал обратной связи в предпринимательском селф-менеджменте. В соответствии с его результатами владельцы бизнеса могут корректировать недостатки, выявлять проблемные зоны и устранять слабые места в своей персональной деятельности. Контроль позволяет им предотвращать неблагоприятные тенденции в процессе ведения дел.

Занимаясь организацией внутреннего контроля, предприниматели должны учитывать результаты внешнего контроля и надзора за собой. Ведь участие каждого человека в том или ином бизнесе — объект пристального внимания окружения. За предпринимателями постоянно наблюдают уполномоченные органы государственной власти

и управления, в том числе правоохранительные органы, партнеры, контрагенты, конкуренты и нанятые сотрудники, различные профессиональные и иные общественные организации, политические партии. Кроме того, за ними присматривают журналисты и другие творческие работники — в поисках вдохновения или «жареных фактов», а также члены семьи, родственники, знакомые и друзья.

Окружение не только пассивно наблюдает за предпринимателями и их деятельностью, но и контролирует эту деятельность.

Наиболее значимое направление внешнего контроля — деятельность уполномоченных государственных органов, следящих за соблюдением владельцами бизнеса закона и других «правил игры». Для проведения внутреннего контроля предпринимателям важно иметь ясное представление о том, в какой мере его персональное участие в бизнесе осуществляется в соответствии с законом. Им необходимо знать, не нарушают ли их действия уголовного, гражданского законодательства или других отраслей действующего законодательства.

Однако предпринимателям не стоит игнорировать и иных, неофициальных, контроле-

ров. Каждому владельцу бизнеса следует не забывать о том, что он не один на Земле и общество вправе проводить контрольные мероприятия в отношении его деятельности.

Такие мероприятия могут иметь публичный характер. Например, составление рейтингов предпринимателей, проведение социологических опросов и голосований, проведение журналистских и иных расследований, публикации в печатных СМИ и в сети Internet и т. п.

Эти мероприятия могут иметь и непубличный характер. К ним, в свою очередь, относятся любые виды управленческого, поведенческого или иного аудита, инициаторами которого, как правило, становятся сами владельцы бизнеса. Квалифицированное проведение аудита дает возможность не только посмотреть на себя со стороны, но и применить полученные оценки при проведении мероприятий внутреннего контроля.

Список литературы

1. Авдеев Р. Самомотивация как приобретенный рефлекс / Р. Авдеев. Электронный ресурс: http://slon.ru/business/samomotivatsiya_kak_priobretennyy_refleks-814869.xhtml.
2. Питер Л. Дж. Принцип Питера. Минск: Попурри, 2003.
3. Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. М.: Новости, 1992.

*Yu. Rubin, Moscow University for Industry and Finance «Synergy»,
Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru*

Entrepreneurial self-management

about authors:

Yu. Rubin, Dr. of Economics, Professor, Rector, President

For citation:

Rubin Yu. Entrepreneurial self-management. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 104–143 (in Russian, abstr. in English).

ПОДПИСКА - 2018

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер 1190 руб. 3 номера (полугодие) 3570 руб. 6 номеров (годовая) 7140 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@s-university.ru
или позвоните по тел. +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «Роспечать» подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев
тел. +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru, yorlov@mfp.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru.

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.
Возможна также оплата с помощью SMS.

Учредитель и издатель

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*
Литературный редактор *А. К. Наумко*
Дизайн макета и верстка: *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции и издателя

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юрид.)
125190, Россия, Москва, Планетная ул., д. 36, оф. 301, 302
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04); (905) 510-00-58
e-mail: edit@s-university.ru; Alkovalenko@mfp.ru;
www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»
ИНН 7729152149
КПП 770201001
ОГРН 1037700232558
Р/с 40703810338180120073
БИК 044525225
К/с 30101810400000000225
Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 25.07.2017

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6