

0-794008

На правах рукописи

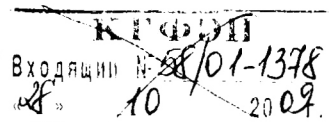
Решетько Наталья Игоревна

**СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
СТРУКТУР ИНФОРМАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА
В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва, 2009



Диссертационная работа выполнена на кафедре Прикладного менеджмента и бизнес-консультирования Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

Научный руководитель

доктор экономических наук,
профессор
Кузнецов Владимир Иванович

Официальные оппоненты

доктор экономических наук,
профессор
Карманов Михаил Владимирович

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715194

кандидат экономических наук,
профессор
Токмакова Наталья Олеговна

Ведущая организация

Всероссийский заочный финансово-экономический институт (ВЗФЭИ)

Защита состоится 19 ноября 2009 г. в ___ часов на заседании диссертационного совета Д 212.151.04 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата экономических наук при Московском государственном университете экономики, статистики и информатики (МЭСИ) по адресу: 119501, г. Москва, ул. Нежинская, д. 7.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

Автореферат разослан 19 октября 2009 г.

*Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент*

 Е.А. Грачева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Ключевым фактором экономического развития в эпоху глобализации становится переход к информационному обществу, обществу знаний, где важнейшую роль играют темпы внедрения результатов научно-технического прогресса и передовых технологий в производство, способных переориентировать его на качественно новый базис, обеспечивая тем самым конкурентоспособность Российской Федерации на международной арене. В этой связи развитие предпринимательских структур ИТ-отрасли, и, в частности, вендоров и интеграторов АСУП, имеют стратегически важное значение для российской экономики. Это актуализирует разработку адекватных стратегий развития предпринимательских структур комплекса информационных технологий РФ, и, в частности, вендоров и интеграторов АСУП.

Эффективная реализация данных стратегий связана с проблемой управления совокупным (текущим и скрытым) конкурентным потенциалом российских ИТ-компаний. Поскольку управленческий инструментарий, сформировавшийся в основном в условиях плановой экономики, не дает ожидаемых результатов при его использовании в современных условиях, отличающихся повышенной динамичностью среды и совершенствованием методов конкурентной борьбы, становится актуальным формирование нового комплексного подхода, к управлению совокупным конкурентным потенциалом предприятий ИТ – комплекса, адаптированного к новым требованиям рынка и учитывающим детерминирующие факторы развития ИТ отрасли.

Недостаток соответствующих теоретических разработок, их инструментально-методическая неполнота, отсутствие практических механизмов управления текущим и скрытым конкурентным потенциалом ИТ – структур, воплощенных в единую технологию стратегического управления, обуславливают наличие противоречия между практикой управления структурами ИТ – бизнеса в современных условиях и методами управления их потенциалом, сложившимися ранее и применяемыми инерционно.

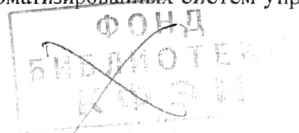
В этой связи, исследование совокупного конкурентного потенциала ИТ – предприятий, направленное на поиск путей более эффективного его использования при разработке и внедрении стратегий их развития, в условиях усиления конкуренции и построения постиндустриального общества в России и определяет тему диссертационного исследования, ее научную новизну и практическую значимость.

Степень разработанности проблемы. В основу диссертации были положены фундаментальные методологические и теоретические исследования российских и зарубежных ученых и специалистов в области информационно – коммуникационных технологий, интернет – экономики, мирохозяйственных аспектов новой техногенной цивилизации, теории экономических информационных систем, инновационного менеджмента.

Так, системное исследование рынка информации и связанных с ней услуг приводится в работах Ю.М. Арского, Е.Л. Богдановой, В.Н. Бугорского, Л.А. Василенко, О.В. Голосова, Н.Н. Ермошенко, А.М. Карминского, С.И. Майорова, П.В. Нестерова, С.А.Охрименко, В.Л.Тамбовцева, Ю.Ф. Тельнова, А.В. Хорошилова, В.Д. Чертовского и др.

Основные труды в области теории экономических информационных систем принадлежат Н.А. Гайдаманину, В.А. Ловцову, А.И. Мишенину, Г.А. Титоренко, В.В. Цехановскому и другим.

Изучением вопросов повышения эффективности управления за счет реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения комплексных автоматизированных систем управления



предприятием (АСУП) занимались такие отечественные и зарубежные авторы как В.И. Костюк, Х. Крикориан, Е.Г. Ойхман, В.Я. Польшкалин, В.Э. Попов, М. Робсон, А.Р. Саймон, Б.Я. Советов, В.М. Соломенцев, В.П. Тихомиров, Ф. Уллах, Д.Л. Харрингтон, В.Д. Чертовской и др.

Проблемам инновационного развития и стратегического управления производственными социально-экономическими системами посвящены труды И.А. Ансоффа, С.Д. Ильенковой, В.И. Кузнецова, И.И. Мазура, С.А. Орехова, С.А. Попова, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, С.Ю. Ягудина и др.

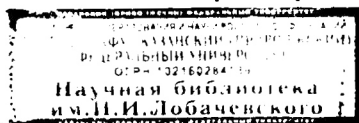
Однако, проблема активизации усилий по выявлению, достоверной оценке совокупного (текущего и скрытого) конкурентного потенциала предпринимательской структуры ИТ – комплекса, формированию критериальной базы такой оценки в рамках формируемой стратегии развития, в научной литературе обозначена достаточно абстрактно и узко.

Данное положение позволило автору определить направления по совершенствованию стратегического управления развитием предпринимательских структур информационного комплекса на базе реализации текущего и скрытого конкурентного потенциала и сформулировать концептуальные механизмы и представления к рационализации управления конкурентным потенциалом развивающихся социально-экономических систем информационного комплекса РФ.

Цель и задачи исследования. Целью настоящей диссертационной работы является разработка стратегических механизмов развития и повышения конкурентоспособности предпринимательских структур комплекса информационных технологий РФ.

Для достижения цели диссертационного исследования автором были поставлены и решены следующие задачи:

- Оценить роль информационного комплекса в перспективном развитии России, специфику и эффективность деятельности информационного комплекса в системе российского предпринимательства;
- Провести диагностику проблем и дать оценку перспектив развития отечественного информационного комплекса, основанную на формировании взаимообуславливающих критериев спроса и предложения ИТ – продуктов и услуг применительно к российской действительности;
- Разработать методiku построения стратегии (включающую общий алгоритм, критерии и показатели оценки) развития предпринимательских структур ИТ – комплекса в условиях конкурентного рынка, с учетом специфики ИТ – отрасли, системы критериев, взаимообуславливающих спрос и предложение на рынке ИТ – товаров и услуг, а также базовых преимуществ основных концепций и постулатов существующих теорий стратегического управления;
- Разработать предложения по совершенствованию механизмов развития предпринимательских структур ИТ – комплекса посредством формирования оценочного механизма выявления совокупного (текущего и скрытого) конкурентного потенциала и релевантного моделирования поведения ИТ – организации на целевых рынках сбыта;
- Сформировать критерии и принципы выявления конкурентного потенциала ИТ – предприятия, предложить механизмы анализа и управления скрытым конкурентным потенциалом предпринимательской структуры ИТ – комплекса в рамках реализации стратегии ее развития;



- Усовершенствовать систему информационного обеспечения процесса стратегического планирования ИТ – организации с целью достоверного и полного отражения данных о текущем конкурентном положении и скрытом конкурентном потенциале предпринимательской структуры ИТ – комплекса РФ.

Объект исследования. Объектом исследования являются предпринимательские структуры по разработке (вендоры) и внедрению (интеграторы) комплексных автоматизированных систем управления предприятием (АСУП) информационного комплекса Российской Федерации.

Предмет исследования. Предметом диссертационного исследования являются механизмы формирования стратегии развития вендоров и интеграторов АСУП в рамках комплекса информационных технологий.

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования основывается на системном, ситуационном и процессном подходе, методологии современных теорий в области стратегического управления, конкуренции, предпринимательства, оценочной деятельности, производственного менеджмента, изучения проблем развития и интеграции предприятий, управления и повышения эффективности предпринимательских структур, а также на нормативно-правовых актах Правительства России, Министерства информатизации и связи РФ, Министерства финансов РФ.

Основными рассмотренными в диссертации источниками информационного права являются: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс РФ, а также Федеральные законы «Об информации, информатизации и защите информации», «Об электронной цифровой подписи», «О государственной тайне», «О персональных данных», «О связи».

В качестве исследовательского инструментария в диссертационной работе были использованы методы технико-экономического и финансового анализа. Исследование также составляют научные положения, содержащиеся в трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области инвестиций, стратегического управления, экономической теории, управления экономикой, системного анализа, экономического моделирования, теории финансов, финансового менеджмента, социально-экономического развития регионов.

Информационная база исследования. В работе использованы аналитические материалы и нормативные документы (законы, постановления, целевые программы и проч.) органов исполнительной и законодательной власти, официальные данные Росстата РФ, Мининформсвязи РФ, разработки ИПР РАН и других организаций, материалы экономических и социологических исследований, а также данные, опубликованные в средствах массовой информации.

Научная новизна исследования. Заключается в разработке механизмов формирования и реализации стратегии развития предпринимательских структур отечественного ИТ – комплекса.

К числу наиболее существенных результатов, обладающих научной новизной, автор относит следующие:

1. дана оценка эффективности деятельности информационного комплекса в перспективном развитии России, а также определены общеэкономические барьеры для его разви-

- тия, к числу которых относятся: нерешенные проблемы законодательного, институционального, кадрового характера, а также сложности развития внутреннего рынка потребления и развития экспорта товаров и услуг ИТ – комплекса РФ;
2. разработана комплексная система показателей спроса и предложения ИТ – товаров и услуг, которая позволяет всесторонне оценить характер и динамику спроса на определенные виды ИТ – товаров и услуг вендоров и интеграторов АСУП со стороны определенных отраслей отечественной промышленности. Даны рекомендации по определению стратегии развития определенных сегментов и отраслей сектора ИТ;
 3. разработана стратегия развития предпринимательских структур ИТ – комплекса РФ в условиях усиления конкуренции (включающая общий алгоритм, критерии и показатели оценки). Модель позволяет учесть систему критериев, взаимообуславливающих спрос и предложение на рынке ИТ – товаров и услуг, а также оценить базовые преимущества современных теорий стратегического управления;
 4. предложены усовершенствованные механизмы развития предпринимательских структур ИТ – комплекса, основанные на экспертном методе и критериях выявления совокупного (текущего и скрытого) конкурентного потенциала по группам показателей. Так, механизмы включают в себя непосредственно 13 критериев и направлений выявления скрытого конкурентного потенциала, а также экспертный метод его дальнейшей оценки по двум основным группам – конкурентоспособность бизнес – процессов и конкурентоспособность ИТ – товаров, услуг, базирующийся на статистическом инструментарии оценки качественных явлений по несвязанным рангам;
 5. предложен новый подход к определению стратегического положения ИТ – компании, который в отличие от существующих позволяет моделировать стратегическое поведение вендора или интегратора АСУП в зависимости от уровня конкурентного потенциала, и стадии жизненного цикла ИТ – компании, а также цикличной закономерности развития ИТ – предприятия в условиях усиления конкуренции. В рамках данного подхода предложена четырехкомпонентная матрица позиционирования ИТ – предприятия, учитывающая сочетание конкурентного потенциала предприятия в его четырех возможных комбинациях, которая впоследствии дополняется расширенной матрицей моделирования поведения ИТ – структуры, учитывающей стадию цикла ее жизненного развития;
 6. предложена система информационного обеспечения процесса стратегического планирования ИТ – организации, позволяющая оценить текущее конкурентное положение и скрытый конкурентный потенциал предпринимательской структуры ИТ – комплекса РФ на основе трех рекомендуемых блоков информационных показателей, укрупнено включающих: блок информации о производстве ИТ – продукции, услуг; блок информации об организационных особенностях и финансах.

Диссертационное исследование выполнено по экономической специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство) и соответствует следующим пунктам номенклатуры исследований в ее рамках:

10.10 «Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур»;

10.11 «Формирование и развитие конкурентоспособности системы управления предпринимательскими структурами»;

10.14 «Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности».

Практическая значимость полученных результатов. Основные положения, выводы, рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, носящие специализированный характер (система взаимообуславливающих показателей спроса и предложения ИТ – товаров и услуг, модель построения стратегии развития предпринимательских структур комплекса ИТ и др.) могут быть использованы на малых и средних предприятиях различного профиля ИТ – отрасли РФ; отдельные же результаты (экспертный оценочный механизм, критерии выявления совокупного конкурентного потенциала, концепция моделирования стратегического поведения в условиях усиления конкуренции и др.) – в организациях различного профиля.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования доложены и получили одобрение на ежегодной научно – практической конференции «Роль бизнеса в трансформации российского общества» (Москва, 2008), а также на трех конференциях «Актуальные вопросы управления деятельностью предприятий различных отраслей» (Москва, 2006-2008).

Результаты проведенного исследования нашли практическое применение при чтении дисциплин, формировании учебного пособия и программ по курсам «Управленческое консультирование», «Организационная диагностика» в Московской финансово-промышленной академии (Москва, 2008-2009), при чтении дисциплины «Основы корпоративного управления» в Московском государственном университете экономики, статистики и информатики (Москва, 2008), и могут быть использованы в Торгово-Промышленной палате РФ и торговыми организациями сектора информационных технологий (в частности, вендорами и интеграторами АСУП), осуществляющими свою деятельность на отечественном ИТ – рынке в целях повышения надежности производимых экономических операций.

Полнота публикаций

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 11 научных журналах общим объемом 14,11 п.л., включая статью, опубликованную в журнале, рекомендованном ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, содержит 33 рисунка, 8 таблиц и 9 приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, определено состояние изученности исследуемой проблемы, сформулированы цели и задачи работы, научная новизна, обоснована практическая значимость диссертационного исследования.

В первой главе «Информационный комплекс в структуре российского предпринимательства» раскрывается роль информационного комплекса в экономической системе России; производится анализ эффективности деятельности отечественного ИТ – комплекса, выявляются ключевые проблемы и барьеры его развития; производится диагностика перспектив развития и формируется система взаимообуславливающих критериальных показателей спроса и предложения ИТ – товаров / услуг.

Структурно, по ключевым видам деятельности ИТ – комплекс РФ, а соответственно и рынок ИТ, делится на 3 базовых сегмента: производителей ПО, производите-

лей и продавцов ИТ – оборудования и компаний, занимающихся предоставлением услуг в области использования ИТ – технологий.

Отечественный ИТ – комплекс, а соответственно и рынок ИТ – товаров и услуг мал в абсолютном выражении, отстает по большинству характеристик, как от развитых, так и от многих развивающихся стран, и далёк от насыщения по всем показателям.

Так, удельный вес организаций информационного комплекса в экономике страны незначителен и составляет всего порядка 1,4% (79,4 тыс.ед.) от общего числа предприятий Российской Федерации по состоянию на конец 2007 г. Темпы роста рынка ИТ уже стремятся к темпам спроса на ИТ, характерным для насыщенных рынков западных стран (примерно 1-1,5% в год). Общий объем рынка составляет порядка 8-9 млрд. долл. США, а объем производимых комплексом ИТ товаров и услуг – 1,4% от ВВП России.

Основными видами реализуемых товаров и услуг комплексом ИТ РФ по-прежнему остается деятельность, связанная с реализацией компьютерного и сетевого оборудования (65%) и оказанием ИКТ – услуг (20%), формируя тем самым основу структуры российского ИТ – рынка (рис. 1).

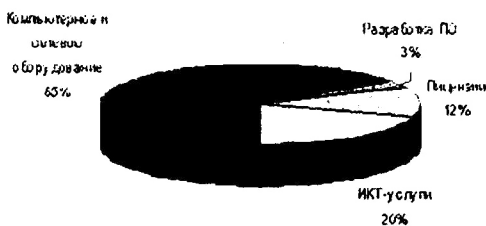


Рис. 1. Структура российского ИТ – рынка, 2007-2008 гг.¹

За последние 2-3 года структура рынка ИТ – услуг не претерпела серьезных изменений, их доля по – прежнему сокращается, и в валовой добавленной стоимости она снизилась с 0,21% в 2003 году до 0,17% в 2006 году. Около 29% всех затрат на ИТ услуги составляют расходы на системную и сетевую интеграцию, 24% – ИТ – консалтинг, 20% – аутсорсинг и 5% – ИТ – обучение (чистые ИТ – услуги), кроме того, 22% составляют затраты на ИТ услуги в области ИТ – поддержки и осуществление проектных поставок программного обеспечения.

Экспортно-импортные операции России в области информационных технологий также показывают одни из самых низких результатов по отношению к уровню как стран СНГ, так и стран ЕС, ОЭСР. Так, всего 14% объёма рынка ИТ идет на экспорт.

Таким образом, развитие отечественного ИТ – комплекса несет в себе ряд проблем, вызванных отчасти общеэкономическими причинами (последствия спада производства в 1990-х годах, нежелание предприятий инвестировать в долгосрочные ИТ – проекты, низкий уровень материального благосостояния большей части населения). Вместе с тем, недостаточное развитие ИТ в России усугубляется целым рядом других факторов, создающих препятствия для широкого внедрения и эффективного использования ИТ в экономике и государственном управлении.

К ним относятся такие категории как:

- факторы законодательного характера (трудности патентования, лицензирования, несовершенство законодательства в области регулирования ИТ – отрасли и т.д.);

¹ Источник: IDC, 2008

- факторы, сдерживающие рост внутреннего рынка (отсутствие квалифицированного спроса на ИТ, общий нестабильный бизнес – климат, низкая платежеспособность отдельных регионов, отраслей промышленности и групп граждан, несовершенство налоговой системы и т.д.);
- факторы, сдерживающие рост экспорта (длительные разрешительные процедуры и т.д.);
- различные институциональные проблемы (финансирования, кадровые и т.д.).
Кроме того, существует целый ряд дополнительных трудностей со стороны базовых отраслей промышленности РФ как заказчиков ИТ – товаров и услуг, во многом определяющих развитие отраслей ИТ комплекса:
- *Промышленный рост российской экономики не сопровождается технологическим перевооружением предприятий.* В 2006-2007 гг. износ основных фондов в промышленности составил 53,6% (в нефте- и газопереработке – около 70-80%) при коэффициенте обновления 1,5 – 1,7% в год на протяжении последних пяти лет.
- *На фоне роста не наблюдается существенного увеличения инновационной активности предприятий.* Так, государственная статистика показывает, что только 9% предприятий РФ занимаются научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, внедряют в производство принципиально новую продукцию.
- *Низкие ИТ – бюджеты.* У предприятий нет свободных денежных средств для их реинвестирования в покупку дорогостоящих систем автоматизации и ИТ-услуг (индексы промышленного производства и рентабельности большинства отраслей промышленности России показывают более низкие значения, чем в 1990-х гг. прошлого века, свидетельствуя об острой нехватке свободных денежных средств даже на поддержание текущей деятельности, не говоря об инвестициях в основной капитал). Структура же инвестиций в основной капитал по отраслям промышленности свидетельствует о том, что это под силу только топливной, электроэнергетической и части предприятий машиностроительной промышленности.
- *В структуре инвестиций в основной капитал преобладают краткосрочные финансовые вложения (74%) над долгосрочными (26%),* что наглядно свидетельствует о нежелании кредитных учреждений ссуживать средства на долгую перспективу и неспособности предприятий самостоятельно надолго отвлекать средства на внедрение дорогостоящих и долгосрочных проектов по информатизации и автоматизации.
- *Доля экспортно-ориентированных предприятий,* традиционно составляющих первый эшелон заказчиков дорогостоящих и комплексных ИТ с целью соответствия мировым стандартам деятельности, в экономике России невелика. К ним относятся в основном предприятия ТЭК (68% всего экспорта РФ), металлургического комплекса страны (21,4%) и машиностроения в части ВПК (8,0%). Кроме того, низкотехнологичная (сырьевая) ориентация российского экспорта, очевидная из его структуры, свидетельствует о наличии низкой мотивации на приобретение дорогостоящих ИТ – услуг и проектов у ряда отраслей промышленности, работающих на экспорт.

Таким образом, выявленная нами специфика, текущее состояние ИТ – комплекса, общее экономическое положение базовых отраслей промышленности РФ как основных потребителей ИТ – товаров и услуг, ключевые проблемы общезкономического значения предопределяют дальнейшее развитие предпринимательских структур ИТ – комплекса и существенно влияют на формируемую ими стратегию развития.

В связи с этим, выявленные нами компоненты были организованы в единую систему взаимообуславливающих критериев спроса – предложения на ИТ – товары / услуги. Итоги анализа по комплексу показателей, представленных в ней, можно использовать в процессе формирования стратегии развития предпринимательской структуры ИТ отрасли. Данная система представляет собой два блока показателей, которые могут быть сформированы из внешних источников информации (индикаторов макроэкономического развития) и внутренних источников информации (по доступной документации отдельных предприятий, отраслей, промышленных комплексов) управляющими ИТ – организациями (рис. 2).

Система позволяет адекватно оценить и спрогнозировать возможность спроса со стороны определенных отраслей экономики, субъектов на отдельные виды ИТ – товаров и услуг, и, исходя из этого, сформировать линию поведения ИТ – организации, ее концентрацию на определенной отрасли, определенном сегменте, товаре / услуги объемах продаж.

Таким образом, система является действенным инструментарием планирования развития ИТ – организации и должна быть органично включена в процедуру стратегического планирования.

Наиболее значимыми, в рамках данной системы, для формирования рациональной и обоснованной стратегии развития ИТ структуры, с нашей точки зрения, являются два вида показателей: отраслевого развития и состояния внутреннего потенциала предприятий.

Первая группа содержит такие стратегически важные для планирования развития ИТ – структуры индикаторы, как:

1. *индекс производства*, в процентах к предыдущему году, косвенно свидетельствующий об изменении среднего объема прибыли по отрасли;
2. *уровень рентабельности (отрасли)*, в процентах к предыдущему году, прямо свидетельствующий об изменении среднеотраслевой прибыли;
3. *доля убыточных предприятий*, в процентах к общему числу предприятий отрасли, позволяющий спрогнозировать активность предприятий определенных отраслей на рынках ИТ – товаров и услуг;
4. *индекс задолженности*, в процентах к общей стоимости капитала, позволяющий сделать заключение о финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, которая также косвенно влияет на спрос на ИТ – товары и услуги;
5. *доля инновационно – активных предприятий*, в процентах к общему числу предприятий отрасли, свидетельствующая о наличии / отсутствии существенных стимулов к заказу и обновлению своей ИТ-инфраструктуры с целью сохранения своих рыночных и конкурентных позиций;
6. *индекс инновационности*, в процентах к общему объему отгруженной продукции, качественно дополняющий значения предыдущего оценочного показателя;
7. *индекс реструктуризации*, оцениваемый как доля затрат на производственное проектирование, в общем объеме затрат на технологические инновации, в процентах. Высокие затраты предприятий отрасли на услуги производственного проектирования, связанные с оптимизацией бизнес – процессов, в большинстве случаев станут обуславливающим фактором спроса на ИТ – товары и услуги и со стороны единичного предприятия-заказчика этой отрасли.

Показатели, формирующие спрос со стороны базовых отраслей промышленности на ИТ – товары и услуги

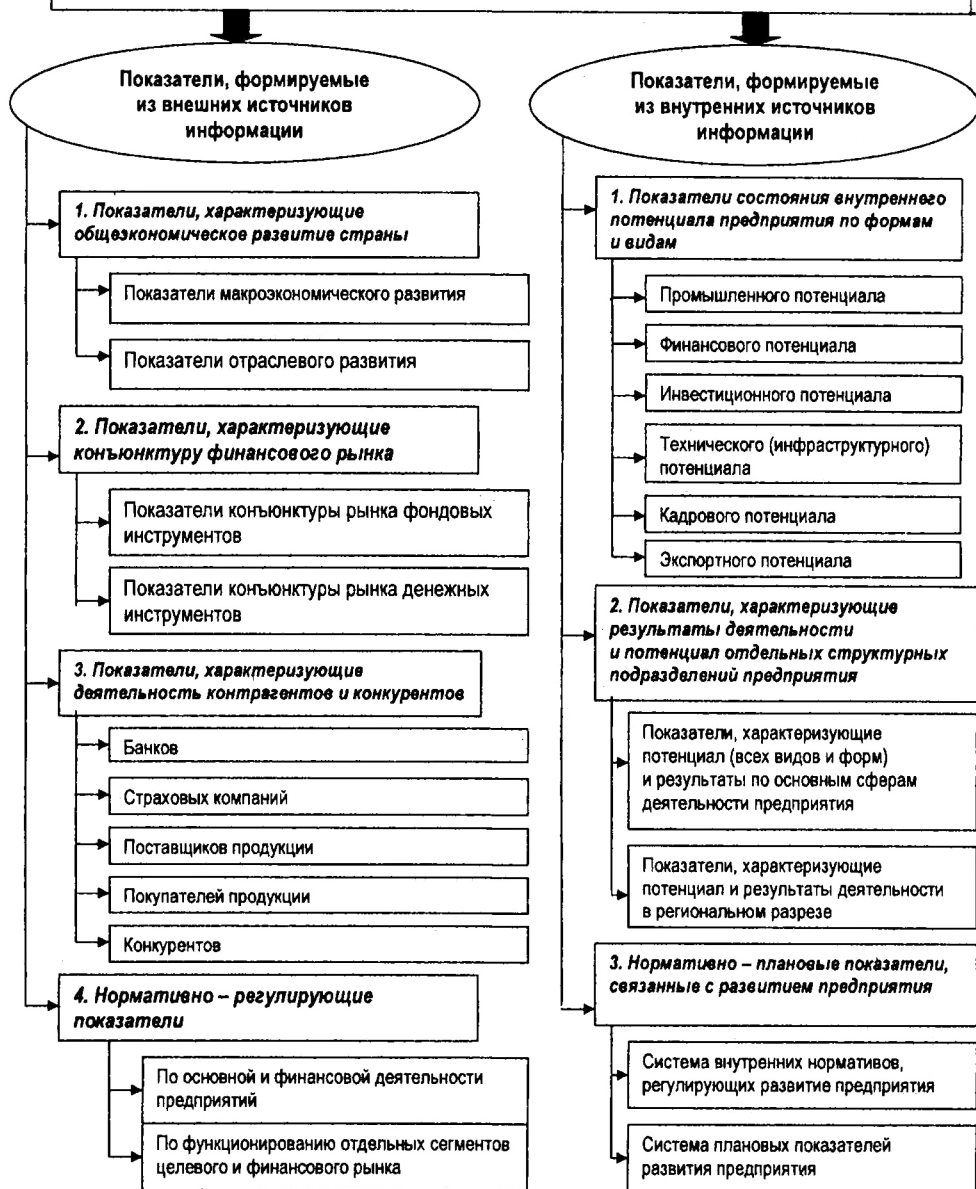


Рис. 2. Показатели, определяющие спрос на ИТ – товары и услуги со стороны базовых отраслей промышленности.

Вторая стратегически важная группа показателей содержит оценку по основным видам потенциалов предприятий – возможных заказчиков в перспективе или усредненную оценку по их группе (отрасли). Наиболее важными видами является:

- *промышленный потенциал* (характеризует общее состояние производства, показывает, в фазе упадка или подъема оно находится и, таким образом, позволяет судить о том, насколько актуальна текущая потребность предприятий в информатизации);
- *финансовый потенциал* (отражает текущее финансовое положение и инвестиционные возможности предприятия / отрасли);
- *экспортный потенциал* (свидетельствует о степени ориентации производства на мировой рынок, тем самым, указывая насколько сильны стимулы для приведения производств в соответствие с мировыми стандартами);
- *технический (инфраструктурный) потенциал* (отражает общий уровень, качество и количество используемой техники и технологий на производстве в сопоставлении с требуемым уровнем; характер и уровень использования ИТ – технологий в общей их массе, прямо свидетельствует о заинтересованности и уровне спроса на них со стороны заказчика ИТ – товаров и услуг). Данный вид потенциала является, с нашей точки зрения, наиболее сложным и наиболее важным для объективности оценки потенциального ИТ – заказчика, и должен включать следующие основные аналитические блоки:
 1. *тип производства* по уровню используемых технологий производства (автоматизированное, полуавтоматизированное, механизированное, частично механизированное, ручной труд);
 2. *виды используемых техники и технологий*, их средний возраст, свидетельствующий об актуальности производимой с их помощью продукции в современных условиях хозяйствования;
 3. *удельный вес собственных разработок и ноу-хау*, в том числе производящихся в текущий период времени, в процентах от общего объема отгруженной продукции;
 4. *индекс инвестиций в ИТ – грамотность персонала, руб./чел.* Важность этого показателя обуславливается тем, что от него напрямую зависит эффективность внедряемых на предприятии ИС. ИТ – грамотность персонала является индикатором того, насколько предприятие подготовлено к технической модернизации и эффективному использованию ее результатов. Необходимым условием развития является наличие в трудовом коллективе собственных хорошо подготовленных сотрудников, способных эффективно использовать в своей работе преимущества, даваемые внедряемыми и внедренными технологическими средствами.
 5. *индекс ИТ – ёмкости производства*, в процентах от общего объема затрат предприятия на единицу производимой продукции. Показатель ИТ – ёмкости (особенно на фоне сравнения с аналогичными показателями по другим, близким по виду экономической деятельности, предприятиям, со среднеотраслевыми или средними по экономике показателями) показывает степень насыщенности потребностей данного предприятия в ИТ и позволяет прогнозировать, при низком его значении, рост спроса на ИТ – товары и услуги данного предприятия в краткосрочной и среднесрочной перспективе.
 6. *удельный отраслевой ИТ – бюджет предприятия*, млн. руб. При всей условности данного показателя, который не отражает реальных расходов предприятия на ИТ, он, тем не менее, позволяет судить о том, ИТ – проекты какого класса будут наиболее востребованы на нем, с привязкой к отрасли – высокобюджетные, низкобюджетные или проекты со средним бюджетом;

7. *ИТ – вооруженность работника*, в процентах от объема техники и технологий, приходящихся на одного работника, к требуемому ее уровню. Показатель, во многом, позволяющий качественно дополнить данные об оценке потенциального спроса конкретного вида предприятия на ИТ;
8. *индекс интегрированности ИТ – инфраструктуры*. Трудноисчисляемый, крайне важный показатель, который показывает насколько эффективно используется функциональный потенциал средств ИКТ на предприятии, а следовательно, и о том, в какой мере предприятие нуждается в услугах ИТ – консультантов, системных интеграторов и т.д. В качестве самого простого показателя в данном случае может фигурировать отношение ПК, интегрированных в сеть (глобальную или специализированную локальную), к общему числу ПК на предприятии, в процентах.

Вторая глава диссертационного исследования «Формирование механизмов развития предпринимательских структур информационного комплекса в условиях конкуренции» посвящена раскрытию концептуального подхода к формированию модели стратегического развития предпринимательской структуры комплекса ИТ; формированию критериев и показателей, определяющих развитие предпринимательской структуры комплекса информационных технологий РФ.

Так, на основании анализа существующих подходов к стратегическому планированию развития предприятия в условиях конкуренции, учета необходимости органичного включения взаимообусловленных критериальных показателей спроса и предложения на ИТ – товары / услуги, специфики ИТ – отрасли, нами был сформирован интегрированный подход в качестве основы методики построения стратегии развития ИТ – организации.

При этом процесс формирования стратегии развития ИТ – организации в условиях конкуренции будет тем эффективнее, чем полнее он учтет и интегрирует в себе преимущества наиболее актуальных, с нашей точки зрения подходов, к которым мы отнесли концепции и подходы, основанные на исследованиях А.А. Томсона, А. Дж. Стрикленда, Ф. Котлера и концепции TQM.

Предлагаемый нами, в качестве методики построения стратегии развития ИТ – организации, интегрированный подход предусматривает действия руководства ИТ – организации по достижению устойчивого конкурентного преимущества, а также действия направленные на предотвращение возможных наступательных действий конкурентов и непрерывное развитие ИТ – предприятия, как основной принцип TQM.

Разработанный подход предполагает действия направленные на укрепление взаимоотношений с потребителями, внутренним персоналом, поставщиками и посредниками, тем самым, способствуя созданию новых конкурентных преимуществ не доступных конкурирующим ИТ – предприятиям, и основывается на концепции TQM маркетинговой теории взаимодействия. На наш взгляд, задачи маркетинговой теории взаимодействия в совокупности с базовыми принципами TQM в полной мере отвечают основной цели процесса формирования стратегии развития ИТ организации в условиях конкуренции – достижение устойчивого конкурентного преимущества и создания круга лояльных потребителей.

В табл. 1 приведены принципы TQM и основные положения современной маркетинговой концепции, реализуемые в процессе формирования стратегии развития ИТ – организации в условиях конкуренции.

Содержание интегрированного подхода к формированию стратегии развития ИТ – организации в условиях конкуренции

Основные положения концепций маркетинга взаимоотношений и TQM	Вклад в процесс формирования стратегии развития ИТ – организации
1	2
Лидерство руководителя	С целью обеспечения реального стратегического лидерства менеджеру необходимо создать разветвленную сеть контактов и источников информации – формальных и неформальных, а также комбинировать методы создания стратегии в зависимости от потребностей ИТ – организации. Менеджер должен принимать на себя оправданный риск и разрабатывать новаторские стратегии развития.
Вовлечение персонала	В рамках ИТ – организации следует создать культуру, ориентированную на высокие результаты, призванную поощрять желание экспериментировать и вводить новшества. Действенным методом в вопросе формирования эффективной стратегии развития является создание «информационной организации», когда сотрудники в полном объеме располагают информацией о текущем положении ИТ – предприятия на рынке и тенденциях изменения ИТ – рынка.
Принятие решений, основанных на фактах Бенчмаркинг: сравнительный и процессный	Для получения своевременной и достоверной информации о состоянии ИТ – рынка необходимо использовать эффективную систему поддержки. Данная система должна охватывать четыре основные области, содержащие сведения о: потребителях, бизнес-процессах, персонале, финансовых результатах. Процесс формирования стратегии развития ИТ – организации предполагает также использование информации, полученной в процессе бенчмаркинговой деятельности.
Непрерывное совершенствование	ИТ – организации необходимо ориентироваться на те виды деятельности, которые важны для достижения устойчивого конкурентного преимущества, тогда как конкуренты не обладают компенсирующей компетенцией или достижение аналогичной компетенции требует значительных временных и материальных затрат. Следует отказаться от тех направлений деятельности, которые ИТ – предприятие реализует менее эффективно, чем его конкуренты. Стратегия развития ИТ – организации в условиях конкуренции должна быть направлена на реализацию открывающихся рыночных перспектив.
Ориентация на потребителя. Макромаркетинг	Предприятию ИТ – отрасли необходимо изучать поведение потребителей, проводя на постоянной основе мониторинг их удовлетворенности. Результаты проведенных исследований используются в целях улучшения качественных характеристик выпускаемой продукции и услуг. Впоследствии ИТ – организация должна включать несколько подобных характеристик в свое предложение продукции или услуг, чтобы они стали определенно отличными от предложений конкурентов. Таким образом, потребители будут прочно привязаны к индивидуальным характеристикам продукции ИТ – компании.
Взаимодействие с партнерами	Важным этапом во взаимодействии с партнерами является создание каналов обмена информацией и взаимного доверия. Необходимо изучать технологию и методы производства партнера, переноса наиболее ценные методы на собственное производство. В качестве партнера следует выбирать ИТ – предприятие, продукция и рыночная база которого дополняет продукцию ИТ – организации и привлекает новых потребителей.
Процессный подход	Создание гибкой и мобильной межфункциональной структуры в рамках ИТ – организации значительно сокращает временные и материальные затраты на разработку стратегии и упрощает процесс принятия стратегических решений.

Исходя из предложенного нами интегрированного подхода в качестве основной методики построения стратегии развития ИТ – организации в условиях конкуренции, мы определяем стратегию как комбинацию запланированных и ответных действий, являющихся реакцией на изменения в ИТ – отрасли и конкурентные события.

Стратегия основывается на комплексе стратегий конкуренции, с помощью которых руководство надеется обеспечить успешную работу ИТ – организации и охватывает все основные функции и подразделения предприятия: производство, маркетинг, трудовые ресурсы, научные исследования и разработки. В стратегии развития ИТ – организации в условиях конкуренции, с нашей точки зрения, одна из конкурентных стратегий является ведущей («стержневой»), другие стратегии – переменными.

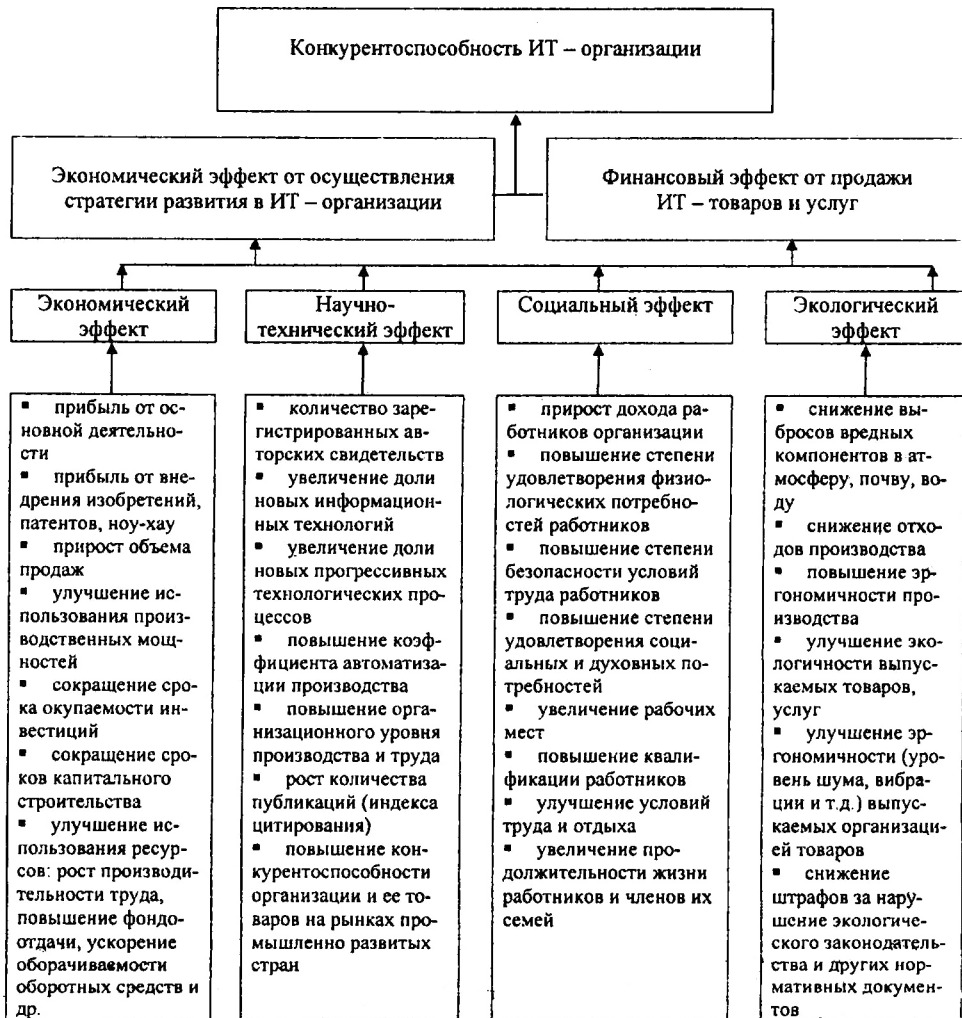


Рис. 3. Конкурентоспособность ИТ – организации.

В качестве основных критериев развития нами обозначается способность ИТ – структуры к самореализации как открытой социально – экономической системы, и обеспечение создания нескольких альтернативных вариантов развития на основании оценки факторов конкурентоспособности.

Основными показателями развития предпринимательской структуры отрасли ИТ являются показатели эффективности, для определения которой, с нашей точки зрения, целесообразнее использовать оптимизационные модели. С точки зрения научной логики этот метод можно характеризовать как наиболее полный, точный и достоверный, способный теоретически обосновать экономически целесообразное решение и предложить пути его практической реализации, т.к. базируется на использовании аналитических методов.

Таким образом, формируется система оценки эффективности совокупных результатов деятельности и отдельных функциональных областей ИТ – организации. Выстраивается система оценки различных экономических эффектов, которые могут быть получены ИТ – организацией в процессе своего стратегического развития, что, в конечном счете, отразится на динамике ее прибыли (рис. 3).

В третьей главе «Оценка и совершенствование механизмов развития предпринимательских структур информационного комплекса в условиях конкуренции» производится формирование методики оценки фактической конкурентоспособности ИТ – организации; разрабатывается модель стратегического поведения ИТ – компании в зависимости от уровня выявленного конкурентного потенциала, стадии жизненного цикла ИТ – компании, а также фактора цикличности – отражающего циклическую закономерность развития ИТ – предприятия в условиях конкурентной среды; формулируется понятие «скрытого» конкурентного потенциала, исследуется его структура, принципы и общий алгоритм выявления и учета в формируемой стратегии развития; разрабатывается система информационного обеспечения процесса разработки стратегии развития ИТ – организации, призванная обеспечить сбор данных о текущей и потенциальной конкурентоспособности ИТ – организации.

Методика оценки фактической конкурентоспособности строится на базовом утверждении о том, что конкурентоспособность бизнес – процессов и управления ими (т.е. конкурентоспособность ИТ – предприятия как хозяйствующего субъекта) взаимообусловлена конкурентоспособностью товаров / услуг, т.к. рынок может диктовать нам определенные условия развития, заставляя тем самым менять внутренние бизнес – процессы.

Таким образом, эти два вида конкурентоспособности мы можем рассматривать и оценивать параллельно, на одном уровне, равнозначно по отношению к друг другу, а не взаимоподчиненно, как это производится в большинстве теоретических разработок (рис. 4).

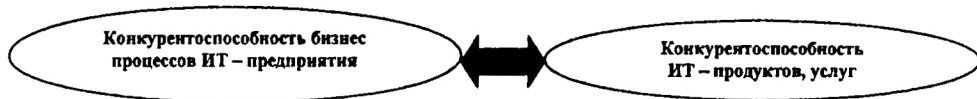


Рис. 4. Взаимообусловленность конкурентоспособности бизнес – процессов ИТ – организации и конкурентоспособности ИТ – продуктов, услуг

Таким образом, совокупная конкурентоспособность ИТ – организации опирается на комплексную систему показателей в рамках данных блоков (рис. 5), каждый из которых может оцениваться двумя базовыми способами: при помощи расчетных механизмов – статистических, финансовых, математических и др. (в случае, если мы имеем дело с количественными параметрами определенного фактора конкурентоспособности каждой из групп), и при помощи органолептических методов (в случае, если мы имеем дело с качественными параметрами данных факторов).

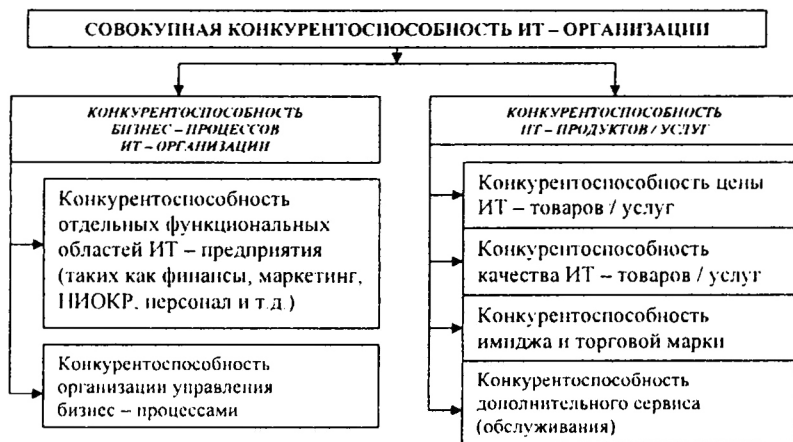


Рис. 5. Комплексная оценка совокупной конкурентоспособности ИТ – организации.

В связи с этим, в рамках данной главы формируется механизм оценки по каждому из блоков конкурентоспособности ИТ – организации отдельно, предусматривающий применение расчетных и органолептических методов по каждому из составляющих их факторов.

С целью упрощения процедуры оценки, может использоваться экспертная система оценки при помощи методики, предложенной автором.

В рамках данной методики, предполагается, что экспертные оценки включают организацию проведения всех этапов экспертизы конкурентоспособности и применение количественных методов, как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов и формальной групповой обработке этих суждений.

Качество полученной информации при экспертизе в значительной степени зависит от квалификации экспертов. Наиболее значимой характеристикой эксперта является компетентность, или степень квалификации. Компетентность можно оценить опытом работы в данной области, ученой степенью, занимаемой должностью и др.

Для самооценки компетентности эксперта, предлагается использовать коэффициент компетентности. При уровне групповой компетентности от 0,75 до 0,8 достигается достоверность экспертизы оценки элементов конкурентоспособности ИТ – организации около 80%. т.к. достоверность групповой экспертизы есть монотонно возрастающая функция средней групповой самооценки компетентности.

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности ИТ – предприятия должна быть выполнена путем анкетного опроса экспертов с ранжированием показателей

конкурентоспособности и выявлением их весомости. Ранжирование эксперты проводят самостоятельно, опираясь на свой опыт и возможные изменения обстановки в будущем.

При оценке может использоваться специализированный оценочный бланк (см. пример оценочного бланка – табл. 2). Аппарат оценки может выстраиваться экспертами по следующим параметрам: 0 – нулевой уровень конкурентоспособности по заданному фактору определенной категории конкурентоспособности; 25 – низкий уровень конкурентоспособности заданного фактора; 50 – средний уровень; 75 – высокий уровень конкурентоспособности фактора; 100 – очень высокий / абсолютный уровень конкурентоспособности = 1 по отношению к заданному образцу, гипотетическому эталону или значению аналогичного показателя конкурента.

Таблица 2

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности предпринимательской структуры ИТ – комплекса

Факторы конкурентоспособности	Оценка экспертов*			Среднее значение оценок, O_{in}	Важность показателя, k_{in}	Сводный индекс « J_n », $O_{in} \times k_{in}$
	первый	второй	третий			
1	2	3	4	5	6	7
1. Оценка факторов конкурентоспособности бизнес – процессов и их организации						
Конкурентоспособность системы финансов предприятия	25	35	40	33,3	0,1	3,33
Конкурентоспособность системы кадрового обеспечения	50	75	55	71,1	0,3	21,33
Конкурентоспособность системы НИОКР	35	50	45	67	0,2	13,4
Конкурентоспособность системы маркетинга	25	15	20	42,3	0,1	4,23
Конкурентоспособность системы информационного обеспечения	50	45	60	65,8	0,08	5,3
Конкурентоспособность производственной системы	35	40	25	33,3	0,03	0,9
Конкурентоспособность организационной структуры управления, менеджмента	50	60	70	71,1	0,1	7,1
Конкурентоспособность интеграции бизнес – процессов между собой	70	65	75	93,7	0,09	8,4
ИТОГО:						63,9
2. Оценка конкурентоспособности ИТ – товаров / услуг						
1	2	3	4	5	6	7
Конкурентоспособность цены	25	35	40	33,3	0,1	3,33
Конкурентоспособность качества	50	75	55	71,1	0,3	21,33
Конкурентоспособность имиджа и торговой марки	35	50	45	67	0,2	13,4
Конкурентоспособность дополнительного сервиса (обслуживания) – гарантийного, продажного, постпродажного, консультационного и т.д.	25	15	20	42,3	0,4	16,92
ИТОГО:						54,98

* Экспертами могут быть инвесторы, руководство предприятия, консалтинговые компании

Расчет сводного индекса конкурентоспособности по каждой группе факторов может производиться по формуле:

$$J_n = \bar{O}_{in} \times k_{in} ,$$

где J_n – сводный индекс конкурентоспособности группы факторов каждого блока;
 \bar{O}_{in} – среднее значение экспертных оценок показателей каждой группы факторов конкурентоспособности внутри блока;
 k_{in} – важность показателя определенного фактора конкурентоспособности в общей структуре блока.

Экспертная оценка признается надежной, если достигается определенная согласованность мнений экспертов. Степень согласованности мнений экспертов в рамках данной оценки предлагается определять коэффициентом конкордации (множественным коэффициентом ранговой корреляции).

На основании проведенных комплексных (расчетных и органолептических), либо экспертных оценок конкурентоспособности предпринимательской структуры ИТ – комплекса, нами предлагается построить матрицу «конкурентоспособность бизнес-процессов компании и управления ими (конкурентоспособность предприятия)» – «конкурентоспособность ИТ – товаров / услуг» (рис. 6).

На данной матрице мы определили 4 основных сегмента:

1. Высокое значение показателя конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации в сочетании с низким значением показателя конкурентоспособности ИТ – товара / услуги, когда по оценкам блока конкурентоспособности бизнес – процессов получен показатель свыше 50,0, а по оценкам блока конкурентоспособности товара – ниже 50,0. При нахождении ИТ – компании на данном сегменте требуется работать над повышением конкурентоспособности товара – пересмотреть ценовую политику, ввести новые концепции неценовой борьбы и т.д.

2. Высокое значение показателя конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации в сочетании с высоким значением показателя конкурентоспособности ИТ – товара / услуги, когда по оценкам обоих блоков конкурентоспособности получены показатели свыше 50,0. В данном случае можно говорить о высокой, иногда абсолютной конкурентоспособности, когда характеристики всех показателей стремятся к 100, составляют 1 по отношению к заданному образцу, гипотетическому эталону или значению аналогичного показателя конкурента.

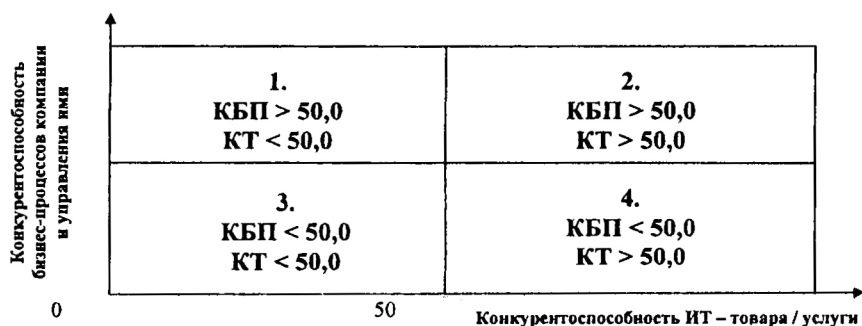


Рис. 6. Матрица «Конкурентоспособность бизнес – процессов» – «конкурентоспособность ИТ – товара / услуги» ИТ – компании.

3. Низкое значение показателя конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации в сочетании с низким значением показателя конкурентоспособности ИТ – товара / услуги, когда по оценкам обоих блоков получен показатель ниже 50,0, либо стремящийся к нулю. В данном случае компания может оказаться аутсайдером на целевом рынке, рискует прекратить свое существование. Необходимо совершенствование по всем направлениям деятельности.

4. Низкое значение показателя конкурентоспособности бизнес-процессов и их организации в сочетании с высоким значением показателя конкурентоспособности ИТ – товара / услуги, когда по оценкам блока конкурентоспособности бизнес – процессов получен показатель ниже 50,0, а по оценкам блока конкурентоспособности товара – свыше 50,0. В данном случае компания может значительно повысить свою конкурентоспособность путем оптимизации и совершенствования бизнес – процессов, устранения дублирующих отделов и функций, оптимизации и повышения качества управления и т.д.

Данная матрица может быть усовершенствована матрицей моделирования стратегического поведения ИТ – компании в зависимости от выявленного уровня конкурентоспособности, стадии жизненного цикла ИТ – компании, а также фактора цикличности – отражающего циклическую закономерность развития ИТ – предприятия в условиях конкурентной среды (рис. 7).



Рис. 7. Матрица моделирования конкурентного поведения ИТ – структуры в зависимости от совокупного уровня конкурентоспособности, стадии ЖЦ (учитывает фактор цикличности развития в условиях конкуренции).

Таким образом, предпринимательская структура ИТ – комплекса может выстраивать свою линию поведения в зависимости от значений, полученных в ходе оценки обоих блоков конкурентоспособности, стадии жизненного цикла и своего текущего положения на рынке, который наглядно отражает выявленный уровень конкурентоспособности. Для позиций «1» и «4» характерен поиск путей оптимизации бизнес – процессов, либо качественных и количественных характеристик конкурентоспособности товара.

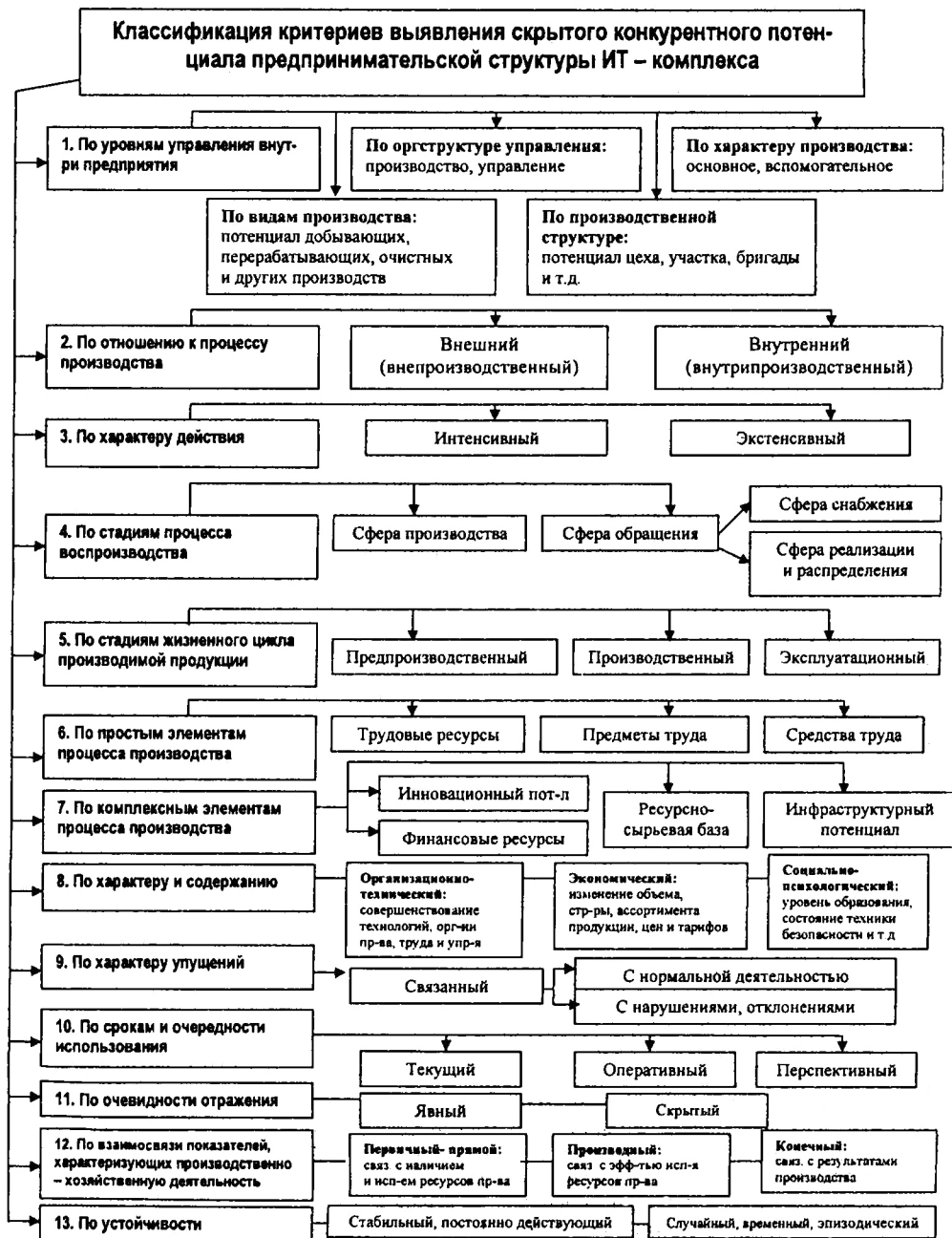


Рис. 8. Классификация критериев выявления скрытого конкурентного потенциала ИТ – организации.

Здесь актуален подход выявления скрытого конкурентного потенциала, способный существенно изменить значения показателей конкурентоспособности при рационально организованном управлении.

Так, в рамках третьей главы автором приводится определение категории скрытого конкурентного потенциала, под которым понимаются неочевидные возможности повышения эффективности деятельности ИТ – организации, которые можно представить в виде комплекса взаимосвязанных характеристик отдельных параметров деятельности (финансовой, маркетинговой, производственной, управления человеческими ресурсами и т.д.) и разрабатывается критериальная база его выявления (рис. 8).

Так, классификация критериев выявления скрытого конкурентного потенциала ИТ – предприятия, с точки зрения автора, включает в себя 13 базисных блоков, отражающих его экономическую природу и значение, в соответствии с которыми он может быть выделен.

Полнота его учета и отражения в формируемой стратегии развития предпринимательской структуры ИТ – комплекса, с точки зрения автора, опирается на систему показателей поиска скрытого конкурентного потенциала и его увеличения на базе техники – экономического и функционально – стоимостного анализа, учитывающего влияние тех или иных факторов на результативность всех видов хозяйственной деятельности ИТ – предприятия (инвестиционной, операционной, финансовой) в их стоимостном выражении, что, в конечном счете, отражается на совокупной стоимости и конкурентоспособности ИТ – предприятия в целом (здесь см. также рис. 3).

В связи с этим, данный раздел исследования автор дополняет детальным объяснением каждого из обозначенных на рисунке критериев, принципов выявления скрытого конкурентного потенциала и значения для производственной, хозяйственной и финансовой активности ИТ – компании; разрабатывает рекомендации по его аналитике и полноте учета в формируемой стратегии развития предпринимательской структуры комплекса информационных технологий.

В заключении сформулированы основные выводы проведенного исследования теоретических и практических особенностей информационного комплекса в системе российского предпринимательства.

Основные научные результаты диссертационного исследования опубликованы в следующих работах:

1. Публикации в журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Решетько Н.И. Роль CRM – систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия // Менеджмент в России и за рубежом / М.: Финпресс, 2007. – № 6. – 0, 2 п.л.

2. Публикации в научно-исследовательских журналах:

1. Решетько Н.И. Анализ и структурная диагностика деятельности комплекса информационных технологий Российской Федерации // Прикладные задачи логистики, менеджмента, прикладной экономики / М.: МФПА, 2008. – 0,7 п.л.
2. Решетько Н.И. Принципы оценки эффективности деятельности предпринимательских структур комплекса информационных технологий // Прикладные задачи логистики, менеджмента, прикладной экономики / М.: МФПА, 2008. – 0,9 п.л.

3. Решетько Н.И. Информационный комплекс в системе российского предпринимательства // Актуальные проблемы управления в условиях перехода к информационному обществу / М.: МЭСИ, 2008. – 0,7 п.л.
4. Решетько Н.И. CRM по – русски: проблемы внедрения и перспективы развития в условиях усиления конкуренции // Интегрированные маркетинговые коммуникации: теория и практика / М.: МЭСИ, 2006. – 0,5 п.л.
5. Решетько Н.И. Анализ современного состояния рынка информационных технологий и перспектив его развития // Актуальные проблемы современного управления: теория и практика / М.: ЕАОИ, 2007. – 0,2 п.л.
6. Решетько Н.И., Дорошенко С.А. Технология управления автоматизацией корпоративного комплекса отечественной промышленности // Роль бизнеса в трансформации российского общества / М.: МФПА, 2007. – 1, 21 п.л., из них авторских – 1,0 п.л.
7. Решетько Н.И., Болтман С.О. Проблемы управления предпринимательскими структурами комплексов и отраслей в условиях перехода к информационному обществу // Международный научный конгресс / М.: МФПА, 2009. – 0,2 п.л., из них авторских – 0,1 п.л.
8. Решетько Н.И., Болтман С.О. Анализ роли становления информационного общества в России // Международный научный конгресс / М.: МФПА, 2009. – 0,2 п.л., из них авторских – 0,1 п.л.
9. Решетько Н.И., Болтман С.О. Задачи и принципы управления персоналом предпринимательских структур в условиях перехода к информационному обществу // Международный научный конгресс / М.: МФПА, 2009. – 0,2 п.л., из них авторских – 0,1 п.л.
10. Решетько Н.И., Болтман С.О. Оценка современного уровня информатизации российской экономики и общества // Международный научный конгресс / М.: МФПА, 2009 – 0,2 п.л., из них авторских – 0,1 п.л.
11. Решетько Н.И., Болтман С.О., Иванова – Швец Л.Н. и др. Теоретические основы развития персонала предпринимательских структур в условиях перехода к информационному обществу // Научный отчет / М.: МЭСИ, 2009. – 20 п.л., из них авторских – 8,9 п.л.

16 2
Подписано к печати 13.10.09

Формат издания 60x84/16

Печ.л. 1,4

Заказ № 8164

Бум. офсетная №1

Уч.-издл. 1,3

Печать офсетная

Тираж 100 экз.

Типография издательства МЭСИ. 119501, Москва, Нежинская ул., 7