

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Развитие талантов — основное условие повышения эффективности труда работников	7
1.1. Модернизация отечественной экономики и роль талантов для ее развития.....	7
1.2. Развитие талантов как технология управления персоналом компании.....	41
1.3. Система повышения эффективности труда персонала как ключевое направление развития талантов.....	69
Глава 2. Влияние модернизации образования на развитие талантов с целью повышения эффективности труда работников	107
2.1. Взаимодействие сферы профессионального образования и рынка труда в решении проблемы развития талантов	107
2.2. Роль непрерывного образования в становлении талантов и повышении эффективности труда работников.....	146
2.3. Модернизация образования как основа формирования инновационной деятельности в отечественной экономике и развития талантов	198
Заключение	247
Список литературы.....	253

Об авторах



Карташов Сергей Александрович, доктор экономических наук, профессор. Почетный работник высшего профессионального образования РФ. Лауреат премии правительства Российской Федерации в области образования. Профессор кафедры экономики труда и управления персоналом экономического факультета Академии труда и социальных отношений. Крупный специалист-практик в области занятости населения. Автор более 100 трудов по вопросам экономики труда и управления человеческими ресурсами.

Конобеева Алла Борисовна, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент. Доцент кафедры экономики труда и управления персоналом экономического факультета Академии труда и социальных отношений. Автор более 100 научных и учебных трудов по вопросам менеджмента, управления персоналом, экономики и предпринимательства.



Шапиро Сергей Александрович, кандидат экономических наук, доцент. Заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом экономического факультета Академии труда и социальных отношений. Автор более 200 трудов по вопросам экономики труда, управления персоналом, социологии и психологии.

ВВЕДЕНИЕ

Современная ситуация развития гражданского общества характеризуется ужесточением требований и стандартов с целью улучшения качества образования, не только в высших учебных заведениях, но и корпоративного обучения. Образовательный процесс XXI века ориентирован на преобразования в рамках компетентностного подхода, где ключевым понятием выступает компетентность как преподавательского состава, так и обучающихся. Особое место здесь занимает развитие талантов, под которыми мы понимаем наиболее перспективных специалистов и управленческих работников, т. е. представителей интеллектуального труда.

Талантливые управленческие кадры можно пригласить со стороны, однако самые успешные компании предпочитают выращивать их сами, но даже в развитых странах в большинстве компаний не создано адекватных механизмов, позволяющих выявить, обучить и продвинуть по карьерной лестнице самых талантливых специалистов и вовремя отсеять посредственных работников.

Талантливые кадры необходимы всегда и во всевозрастающей мере. Среди множества публикаций, которые породила «борьба за талант», эта тема, как ни удивительно, не изучена глубоко и досконально российскими учеными, хотя имеет большую практическую важность для менеджеров. Управлять талантливыми людьми всегда непросто, в масштабах же компании это требует виртуозного исполнения.

Целенаправленная и систематическая работа в этом направлении позволяет избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на вакантные должности.

Целью данной монографии является решение комплекса проблем, заключающихся в разработке концептуальных принципов, методологических подходов и механизма развития талантов в организации на базе непрерывного образования с целью повышения эффективности труда работников.

Авторы: заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом экономического факультета, кандидат

экономических наук, доцент С. А. Шапиро, профессор данной кафедры, доктор экономических наук, профессор С. А. Карташов, доцент данной кафедры, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент А. Б. Конобеева благодарны рецензентам — доктору педагогических наук, профессору К. Г. Кязимову и доктору экономических наук, профессору П. В. Журавлеву за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной монографии.

*Москва,
март 2022 г.*

Глава 1

РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ — ОСНОВНОЕ УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ

1.1. Модернизация отечественной экономики и роль талантов для ее развития

Российская экономика в результате реформ 90-х годов пережила беспрецедентный спад. По самым скромным оценкам, показатель ВВП упал к 1998 году (низшая точка падения за период с 1990 года) более чем на 40 %, а промышленное производство — более чем на 50 %. Хуже всего обстояло дело с динамикой инвестиций: объем инвестиций в основной капитал упал в 1998 году почти в 5 раз (21 % от уровня 1989 года). В предкризисном 2008 году их объем составил только 60 % от уровня 1989 года. Несмотря на то, что в 2007 году реальный ВВП впервые превзошел по своему объему уровень 1990 года, по отношению к промышленному производству такого восстановления не произошло и по многим позициям промышленной номенклатуры спад продолжался и в благополучные 2000-е годы.

В 1985 году из СССР на экспорт отгружалось 20 % произведенных легковых автомобилей, 28,2 % часов и 39,4 % фотоаппаратов, но зато лишь 5 % угля, 5,6 % круглого леса, 10,7 % газа и 19,7 % нефти. В 2009 году экспорт из России в «дальнее зарубежье» готовых товаров составил лишь 4,7 %, тогда как круглого леса — 23,8 %, газа — 28,8 %, угля — 35,2 %, нефти — 66,4 %¹.

Пореформенная Россия практически перестала экспортировать промышленную продукцию и вывозит лишь сырье и продукты его первичного передела, причем хроническое обеднение ассортимента экспорта продолжалось и в последнее, достаточно успешное для экономики России десятилетие. По данным Всемирного банка, если в 2001 году на долю нефти

¹ Голубович А. Д., Идрисов А. Б., Иноземцев В. Л., Титов Б. Ю., Шпигель М. М. Выход из кризиса: отказ от сырьевой модели. Новая индустриализация. Ежегодный экономический доклад «Деловой России». М., 2009. С. 34.

и газа приходилось менее половины российского экспорта, то в 2010 году эта доля составила две трети, причем еще 15 % приходилось на экспорт других ископаемых ресурсов. Доля высокотехнологичной продукции составила лишь 9 %, и это в основном экспорт вооружений².

Таким образом, за годы реформ произошла масштабная примитивизация российской промышленности, что было обусловлено неэффективностью и коррупционностью государственного управления, его ошибочной установкой на развитие финансового сектора в отрыве от реального, на деиндустриализацию российской экономики. В частности, полагалось, что все неэффективное производство (а неэффективным в условиях перехода к мировым ценам на энергоносители и сырье автоматически становилось все промышленное производство, ориентированное на внутренний рынок) должно просто отмереть.

Д. А. Медведев в статье «Россия вперед!» заметил: «Двадцать лет бурных преобразований так и не избавили страну от унижительной сырьевой зависимости... Мы сделали далеко не все необходимое в предшествующие годы. И далеко не все сделали правильно»³.

В настоящий момент обострился ряд новых вызовов для долгосрочного развития российской экономики: все еще сохраняется проблема устойчивости российской экономики в связи с возрождением циклического характера глобального развития. Российский механизм экономического роста в 1999–2008 гг. в определяющей степени зависел от внешнеэкономической конъюнктуры, прежде всего, от цен на энергоносители и условий кредитования на мировом рынке.

Поскольку в ближайшие годы ввиду продолжающегося кризиса возобновление благоприятных внешнеэкономических факторов маловероятно, то сценарий развития, консервирующий сложившуюся экспортно-сырьевую модель, приводит к замедлению экономического роста в лучшем случае до 3–4 %, что не позволяет решать накопившиеся задачи обеспечения макроэкономической и социальной стабильности.

² Башкатова А. Отток капитала и утечка мозгов — вместо развития. НГ, 09.06.2011.

³ Медведев Д. А. Россия вперед! <http://www.kremlin.ru/news/5413>

Возможности бюджетного стимулирования роста ограничены ввиду дефицитности бюджета и нежелания денежных властей сохранять дефицит для наращивания государственных инвестиций в будущем⁴. Постепенно, в связи с появлением новых игроков, ухудшаются для России позиции на рынках высокотехнологичной продукции (оборонной продукции, гражданской авиации, атомных реакторов, медицинского оборудования, станкостроения, сельхозтехники, электроники, микроэлектроники, электродвигателей, суперконденсаторов, светофильтров, плазменных двигателей для космических аппаратов и др.), не преодолен кризисный спад в производстве продукции инвестиционного назначения.

В этих условиях для построения в России механизма развития, способного вывести страну к концу текущего десятилетия на сопоставимый со странами Европейского Союза уровень потребления, нам жизненно необходим переход на новую модель развития на основе проведения всеобщей высокотехнологичной модернизации экономики посредством реализации комплекса взаимосвязанных научно-технических, технологических, социальных, политических и экономических сдвигов, а также культурных новаций, которые позволят социальной системе эффективно удовлетворять собственные потребности и адекватно реагировать на вызовы внутренней и внешней среды. Ее осуществление позволит добиться устойчивых темпов экономического развития близких к 6–7 % в год, при одновременном движении к прогрессивной структуре экономики, однако единства взглядов по поводу путей модернизации нет. Часть экспертов заняты идеями инновационного прорыва, большого скачка в постиндустриальное будущее, когда достаточно развивать те технологии, по которым Россия еще может обогнать другие страны.

Между тем, в отсталой, примитивной экономике инновационный прорыв невозможен — новые технологии индуцируются с помощью уже промышленно освоенных, поэтому для

⁴ А. Кудрин 18.02.2011 г. заявил на Красноярском форуме о необходимости свести бюджетный дефицит к нулю уже к 2015 г. вопреки предложению Минэкономразвития сохранить дефицит бюджета около 2 % вплоть до 2020 г.

модернизации экономики страны необходима новая волна индустриализации. Ни одна страна не обеспечивала себе глобального признания, как производитель технологий, наоборот, все развитые экономики добивались первенства как индустриальные. Технологии — ничто, если они не могут быть применены к промышленности, овеществлены в массовом выпуске готовой продукции, способной завоевать мировые рынки⁵.

Если до кризиса в качестве идеологии в мировой экономике превалировал упор на развитие финансового сектора, то сейчас лидирующие позиции занимает идея усиления национальных производительных сил, создания современной материально-технической базы национальной экономики.

В течение предыдущих 20 лет инновационная система в России фактически пришла в упадок: с одной стороны, произошло быстрое открытие внутреннего рынка для импортной продукции, а с другой — фактически прекратилось финансирование НИОКР, которое в значительной степени концентрировалось в отраслевых научно-исследовательских институтах и заводских лабораториях.

Одним из важнейших условий модернизации экономики является создание целостной национальной инновационной системы.

Разработки отечественной фундаментальной и прикладной науки реализуются на стадиях от создания образца до массового производства за рубежом, а затем в виде готовых изделий импортируются в страну⁶. Существование инновационных сегментов бессмысленно, если не заниматься развитием современной индустрии в целом.

Пока созданы и функционируют только отдельные ее элементы, которые неравномерно распределены по регионам страны, а не система в целом (см. *табл. 1*).

Еще недостаточно сделано для того, чтобы модернизация стала в бизнесе конкурентным преимуществом, не создано условий для получения на эти цели длинных кредитов и пр.

⁵ Иноземцев В. Л. Modernizatsya.ru: Made in Russia. Ведомости, 12 июля 2010 г.

⁶ Белоусов Д. Модернизация — дорога в новый мир. Экспертный канал «Открытая экономика» 22.12.2010 (<http://www.opec.ru/1337738/html>).

**Развитие инфраструктуры
для научной и инновационной деятельности⁷**

Федеральный округ	Число ЦКП по состоянию на 2009 г., ед.	Число государственных научных центров, ед.	Число научно-образовательных центров, ед.	Число технопарков и инновационно-технологических центров, ед.	Число центров трансфера технологий, ед.
Центральный федеральный округ	33	37	7	36	19
Северо-Западный федеральный округ	6	10	3	18	6
Южный федеральный округ	6	1	2	12	4
Приволжский федеральный округ	8	1	2	19	5
Уральский федеральный округ	3	0	1	3	3
Сибирский федеральный округ	5	1	3	12	9
Дальневосточный федеральный округ	2	0	0	5	2
ИТОГО	63	50	18	105	48

⁷ Рассчитано на основе: Центры коллективного пользования научным оборудованием в современном секторе исследований и разработок. Сборник материалов научно-практического совещания 19 февраля 2010 года / под общей ред. Качака В. В. // Мин-во образования и науки. М., 2010. С. 13–14. Научно-образовательные центры. Электронный доступ: [http://www.rs-ci.ru/innovations/young_specialists/centers/]; Ассоциация государственных научных центров. Электронный доступ: [<http://www.agnc.ru/>]; Шепелев Г. В. Проблемы развития инновационной инфраструктуры. Электронный доступ: [http://regions.extech.ru/left_menu/shepelev.php/].

В последнее время на самом высоком уровне исполнительной власти звучат идеи о том, что «на территории России должна действовать вся технологическая и промышленная цепочка — от проведения исследовательских работ до изготовления комплектующих и крупносерийного выпуска конечной продукции», и что «речь сегодня идет о новой волне индустриализации», стали звучать⁸. С этой целью было создано Агентство стратегических инициатив⁹, призванное осуществлять поддержку и административное сопровождение инновационных проектов. Задача теперь сводится к адекватной финансовой и организационной поддержке заявленных намерений.

России так и не удалось за последние 10 лет стать инвестиционно привлекательной экономикой, хотя другие модернизирующиеся страны, с которыми мы себя привыкли сравнивать, — Индия, Китай не допустили падения инвестиций в кризисный период (в России инвестиции в основной капитал упали более чем на 16 % в кризисном 2009 году и приподнялись в 2010 году только на 6 %, в 2016 году составили 17,23 %, в 2020 году 18,87 %).

Доля банковского кредитования в инвестициях чрезвычайно мала — всего около 9 %. Наблюдается перекосяк и в структуре инвестиций: около трети из них направляются в топливно-энергетический комплекс и только 3 % в машиностроение и связь. Только 10 % бюджета государственных инвестиций работает на развитие. Недостаточны инвестиции в человеческий капитал — в образование, науку, здравоохранение и инфраструктуру¹⁰.

Деловой климат в стране до сих пор крайне неблагоприятен: вкладываться в модернизацию производства не торопятся

⁸ См. выступление В. В. Путина на съезде машиностроителей России в г. Тольятти, 11 мая 2011 г. <http://premier/qov.ru>

⁹ Идея создания Агентства стратегических инициатив (АСИ) выдвинута Председателем Правительства Российской Федерации В. В. Путиным в ходе его выступления на межрегиональной конференции партии «Единая Россия» в Волгограде 6 мая 2011 г.

¹⁰ Расходы России на образование в процентах от ВВП соответствуют уровню Индии. Затраты на науку составляют 1,2 процента ВВП, при том что в Китае они уже 1,5 процента ВВП, в развитых европейских странах — более 2 процентов. Вложения в инфраструктуру ниже показателя этих государств почти в два раза.

ни зарубежные, ни отечественные предприниматели, о чем свидетельствуют данные по оттоку капитала из страны (в 2010 году отрицательное сальдо по счету операций с капиталом составило более 35 млрд долларов, а с января по апрель 2011 года — еще 30 млрд долларов).

Учитывая опыт других стран, для перехода на новую модель развития необходимо повысить долю инвестиций в ВВП с 20–21 % до 35–40 %, поэтому поддержка инвестиционной деятельности, улучшение инвестиционного климата в России — это одно из главных направлений экономической политики государства.

Модернизация экономики — это не только развитие новых отраслей, но и обновление уже имеющихся производств, основанных на переработке традиционных ресурсов и имеющее перспективы для развития, перевода на новый технологический и организационный уровень, в связи с чем России необходимо искать новые конкурентные позиции на глобальных рынках.

Заметный эффект может дать государственная программа перевооружения армии, ведь оборонно-промышленный комплекс сегодня не в лучшем состоянии: более 70 % технологий, обеспечивающих производство ОПК, физически и морально устарели, более половины станочного парка изношены на 100 %¹¹. Современная индустриальная экономика находится на стадии пятого технологического уклада, где можно вполне обоснованно говорить о степени развитости микроэлектронной промышленности и телекоммуникаций.

В развитых странах уже складываются контуры шестого технологического уклада, однако в России он пока не формируется, а основу промышленности составляют технологии четвертого уклада — свыше 50 % и технологии третьего уклада — около 30 %. Доля технологий пятого уклада составляет примерно 10 % и сосредоточена в оборонно-промышленном комплексе и в авиакосмической отрасли¹², поэтому реальное развитие технологического уровня оборонно-промышленного

¹¹ См. Доклад о состоянии законодательства, регулирующего деятельность оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации. М.: Совет Федерации, Аналитическое управление, 2010.

¹² Каблов Е. Курсом в 6-й технологический / Индустрия. 2010, февраль. № 2.

комплекса, в котором сохранились еще какие-то заделы научно-технических достижений, может стать главным толчком к модернизации смежных отраслей промышленности. Эффект стимулирования распространится по технологическим цепочкам вплоть до фундаментальной науки.

Экономически развитые страны довольно быстро движутся по пути к новой экономике, которая, безусловно, будет иметь многие черты экономики знаний и информационной экономики, которые разработаны теоретически¹³.

Ресурсные ограничения развития со стороны качества и предложения трудовых ресурсов усиливаются. Сегодня для того чтобы государство было развитым и обладало эффективной экономикой необходимо, чтобы 40–60 % взрослого населения имело высшее образование; уровень образованности населения составлял — 11–12 лет, а число научных работников от общей численности населения — 2–5 %¹⁴. Образованность населения России составляет сегодня 8,3–9,1 года, тогда как в США она достигает 11–14 лет, в Японии — 12–14 лет.

В глобальном исследовании Manpower Talent Shortage Survey компания провела опрос работодателей в 39 странах мира в первой половине 2011 года, на основе которого были сформированы следующие выводы исследования: в мире началась новая волна кадрового кризиса, причем наша страна по уровню дефицитности ценных кадров занимает 11-е место в мире.

¹³ Современную экономику рано называть экономикой знаний, вследствие низкого удельного веса производимого знания, по сравнению с производимой информацией. Для получения 1 байта знаний, необходимо накопить не менее 14,75 млн байт информации. Таким образом, современное состояние общества еще рано характеризовать как общество знаний. По оценкам ученых, в 2007 г. общий объем накопленной информации составил 295 экзабайт (Библиотека Конгресса США. Электронный доступ: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0#.D0.A1.D0.BE.D0.B4.D0.B5.D1.80.D0.B6.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B5_.D0.B8_.D0.BE.D0.B1.D1.8A.D0.B5.D0.BC.D1.8B.D0.B1.D0.B8.D0.B1.D0.BB.D0.B8.D0.B5.D0.BE.D1.82.D0.B5.D1.87.D0.BD.D1.8B.D1.8B.D1.85_.D1.84.D0.BE.D0.BD.D0.B4.D0.BE.D0.B2]). Общий объем накопленной информации в Библиотеке Конгресса США — самой большой в мире библиотеке составляет 17–20 Терабайт (1 Терабайт = 10¹² байт, 1 Экзабайт = 10¹⁸ байт). См. Сколько информации накопило человечество. Электронный доступ: [http://infox.ru/science/tech/2011/02/10/information_mir.phtml].

¹⁴ Вузовские вести. 1999. № 16. С. 4.

Рекордсменом по этому показателю является Япония, где кадровый голод испытывает 80 % предприятий. Напротив, самые низкие цифры у Испании (11 %), Норвегии (9 %) и Польши (4 %) ¹⁵.

Сюда же относится и страх того, что высококвалифицированный персонал компании может переманить другой работодатель, что на сегодняшний день является актуальной проблемой, ведь большинство компаний озадачено поиском лучших сотрудников на фоне общей нехватки способных, талантливых специалистов. Несмотря на высокую численность населения, Китай также столкнулся с «парадоксом талантов»: число китайцев, занимающих ведущие руководящие посты в международных корпорациях, относительно невелико. Society for Human Resource Management (SHRM) и Development Dimensions International (DDI) провели исследование, согласно которым 7 млн китайцев окончили колледж, но знания и навыки лишь 10 % из них отвечают требованиям, предъявляемым международными корпорациями к своим сотрудникам. Бурное развитие экономики Китая потребует в ближайшие 10 лет наличия на рынке труда 75 тыс. квалифицированных специалистов, которые смогли бы занять руководящие посты в крупных корпорациях.

В России с каждым годом все острее встает проблема поиска квалифицированного персонала. Так, результаты сегментирования выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров России указывают на то, что проблема нехватки квалифицированных кадров стоит на первом месте среди основных проблем, мешающих работе предприятий (см. *табл. 2 и рис. 1, 2*).

Главным богатством и конкурентным преимуществом любой организации является ее персонал и его знания, опыт — движущая сила бизнеса, что позволяет менять подходы к управлению персоналом как главному ресурсу организации посредством переосмысления роли и места человека (работника) в организации.

На сегодняшний день наиболее интересным и актуальным направлением управления персоналом является одна из технологий управления развитием персонала организации — управление талантами. Необходимо подчеркнуть, что при

¹⁵ Московский бизнес-журнал. 2011. № 8. С. 6.

проведении оценки стоимости компании все больше экспертов в числе ключевых показателей (наряду с финансовыми и маркетинговыми показателями) рассматривают такой элемент, как «отлаженная система управления талантами»¹⁶. Современный бизнес невозможен без механизмов, позволяющих управлять самым главным инструментом создания стоимости — талантом сотрудников, отмечают Кьел А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале. «Капитал пляшет под дудку таланта», — так звучит название одной из книг данных авторов.

Ранее компании в процессе поиска и привлечения кандидатов были нацелены на всю студенческую аудиторию, сейчас все больший интерес вызывает прослойка потенциальной управленческой элиты — «золотой молодежи», «звездочек» — перспективных кандидатов для развития среднего и топ-менеджмента, что красноречиво говорит о растущей ценности профессионального подхода к управлению перспективными сотрудниками.

Для достижения в этой области каких-либо успехов надо изменить отношение ко всему персоналу, ведь иметь талантливых сотрудников — не самоцель бизнеса, а его конкурентное преимущество, поскольку в современных условиях лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом¹⁷.

Одной из обязанностей менеджеров по управлению персоналом является поиск способов получения наибольшей отдачи от сотрудников организации, реализации их интеллектуального потенциала. В условиях жесткой борьбы за потребителя, клиента на фоне выравнивания уровня технической, технологической оснащенности компаний и маркетинговых возможностей, повышение заработной платы, ежегодная смена высшего руководства или попытка переманивания персонала у конкурентов уже не дают такого блистательного эффекта, как раньше, что указывает на необходимость профессионального подхода к управлению наиболее перспективными сотрудниками в организации.

Очевидно, с этим связано то обстоятельство, что, согласно опросу портала Career.ru, только 5 % работодателей отметили

¹⁶ Тараскова Е. Правильное решение. Управляем талантами. 2008. http://www.ancor.ru/labour_market/article/articleid/2013/

¹⁷ Савченко А. Найти или вырастить таланты. 2007. <http://www.hr-portal.ru/article/naiti-ili-vyrastit-talanty>

в качестве обязательного требования диплом о высшем образовании с отличием или проверили образовательный сертификат, причем каждая десятая компания не предъявляет к молодым специалистам никаких специфических требований (достаточно диплома и хотя бы среднего уровня знаний по специальности), каждая вторая компания обращает внимание, в том числе, на возраст кандидата (преимущество имеют выпускники вузов и слушатели вечерних и заочных отделений). При этом уровень вузовской подготовки молодых специалистов не вызывает особых нареканий: только 13 % работодателей пожаловались на недостаток теоретических знаний у будущих сотрудников¹⁸.

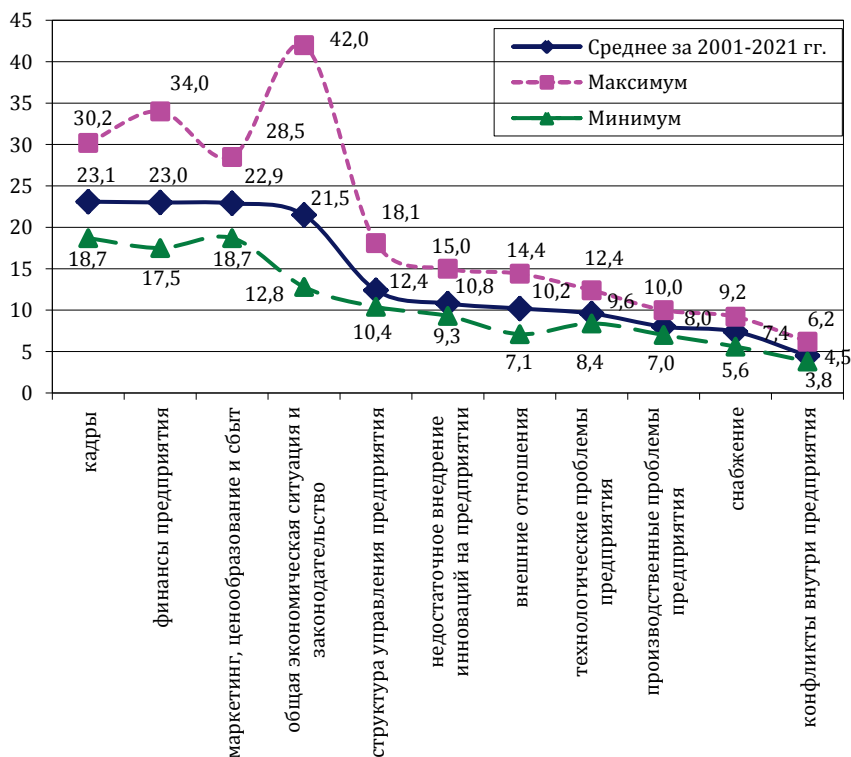


Рис. 1. Основные проблемы, мешающие работе предприятий¹⁹

¹⁸ Metro. 7.11.2011. С. 14.

¹⁹ Аналитические материалы по результатам анкетирования выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров.

Основные проблемы, мешающие работе предприятия²⁰

В каких сферах лежат проблемы, мешающие работе Вашего предприятия?	Среднее за 2001–2021 гг.
кадры	25,6
финансы предприятия	25,0
маркетинг, ценообразование и сбыт	24,9
общая экономическая ситуация и законодательство	23,5
структура управления предприятия	12,4
недостаточное внедрение инноваций на предприятии	10,8
внешние взаимоотношения	12,3
технологические проблемы предприятия	8,5
производственные проблемы предприятия	6,0
снабжение	3,4
конфликты внутри предприятия	2,0



Рис. 2. Основные конкуренты предприятий

²⁰ Аналитические материалы по результатам анкетирования выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru