

Globalization, the State and the Individual

No 3(23)/2019

Free University of Varna

SCIENTIFIC BOARD

- Anna Nedyalkova, Prof. Hab. Dr. Sc, Varna Free University, Bulgaria (Scientific Editor)
Tomasz Wołowicz, Prof. Hab. PhD, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland (First Deputy Scientific Editor)
Galya Gercheva, Prof. Hab. Dr. Sc, Varna Free University, Bulgaria
Pavel Pavlov, Prof. Hab. PhD, Varna Free University, Bulgaria
Miroslaw J. Jarosz, Prof. Hab. PhD, Rector, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland
Sławomira Białobłocka, PhD, Higher School of National Economy in Kutno, Poland
Aleksander A. Stiepanov, Prof. Hab. PhD, Moscow State Academy of Business Administration, Russia
Tatiana Varcholova, Prof. Hab. PhD, dr h.c. UCEU in Skalica, Slovakia
Krzysztof Czyrka, prof. Hab. PhD, The Jacob of Paradies University in Gorzow Wielkopolski, Poland
Vladimir Modrak, Prof. Hab. PhD, Ing., Technical University in Kosice, Slovakia
Michal Varchola, Prof. PhD, Ing., President of IAS of Michal Baludansky, Slovakia
Lev Isakovicz Uszviccki, Prof. Hab. PhD, North-Caucasian Federal University, Russia
Hamenova Bakytgul Kayrzhonovna, Prof. PhD, Atyrau State University, Kirgistan
Adam Muszyński, Prof. Hab. PhD, Centrum Edukacji i Doradctwa „MADA”, Glogow, Poland
Zhusupov Askar Eltaevich, Prof. PhD, Pedagogical State University, Kirgistan
Margarita Savina, Prof. Hab. PhD, University of Pedagogical in Moscow, Russia
Joanna Rogozińska-Mitrut, Prof. Hab. PhD, The Jacob of Paradies University, Gorzów Wielkopolski, Poland
Wiktor Cwynar, PhD, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland
Julia Ragulina, Prof. Hab. PhD, Moscow Academy of Predprinimatelstva Pri Pravitelstve in Moscow, Russia
Zhanat Kassym, Prof. Hab. PhD, Kokshe Academy, Kazakhstan
Aigars Andersons, Prof. PhD, Vidzemes University of Applied Sciences, Latvia
Petr Hajek, Prof. PhD, Bohemia University, Czech Republic
Hartmut Marhold, Prof. PhD, Freies Universitat de Berlin, Germany
Erico Wulf Betancourt, Prof. PhD, La Serena University, Chile
Alina Yakymchuk Dr. hab., Profesor of Public of National University of Water and Enviromental Engineering Rivne, Ukraina
Ryszard Piasecki, Prof. Hab. PhD, Secretary General CIFE Nicea-Berlin
Janusz Soboń, Prof. Hab. PhD, The Jacob of Paradies University, Gorzów Wielkopolski, Poland (Honorary Chairman)

LIST OF REVIEWERS

- Daniela Palaščáková, PhD, Assistant Professor, The Technical University of Košice, Slovakia
Eleonora Tankova, PhD, Assistant Professor, Varna Free University, Bulgaria
Lenka Dubovicka, PhD, Assistant Professor, UCEU in Skalica, Slovakia
Leonid Leonidovich Rybakovski, Prof. Hab. PhD, Russian Academy of Sciences in Moscow, Russia
Nikolay Nikolayevich Pierepyenko, Prof. Hab. PhD, Russian Social University in Moscow, Russia
Andrzej Cywran, Prof. Hab. PhD, University of Economics and Innovation in Lublin, Poland
Marian Malicki, Prof. Hab. PhD., Szczecin University, Poland
Gulmira Kudabayeva, PhD, Assistant Professor, LTD Academy of Imageology, Kazakhstan
Yuriy Kariagin, Prof. PhD, Institute of Polish – Ukrainian Cooperation in Kyiv, Ukraine
Jerzy Sikorski, Prof. Hab. PhD, University in Białystok, Poland
Krasimir Nedyalkov, PhD, Assistant Professor, Varna Free University, Bulgaria
Sayran Kabdrahmanovna Suraganova, PhD., Assistant Professor, Eurasian National University named after N.Gumilyev, Kazakhstan

MANAGING EDITORS / COMPOSITION, LAYOUT AND COVER DESIGNER:

Marcin Cywiński, Dariusz Soboń

EDITORIAL OFFICE (BULGARIA): Varna Free University “Chernorizets Hrabar”, Chayka, Varna, Bulgaria 9007;

e-mail: sc@vfu.bg; phone: +359 52 359 513 Fax: +359 52 357 066

SECRETARIAT OFFICE: gsjjour@gmail.com

COPYRIGHT: 2014 by APU Chernorizets Hrabar

Electronic copy: www.gsi-journal.com

Druk: MCP Mazowieckie Centrum Poligrafii

ul. Mikołaja Ciurlionisa 4

05-260 Marki

ISSN 2367-4555

TABLE OF CONTENTS**Magdalena BYCZKOWSKA, PhD**

The role of transnational corporations in the transfer of
technology-forms 5

Anna Majzel, PhD

Entrepreneurial principles in organization 21

А.А. Степанов, А.А. Stepanov, М.В. Савина, М.У. Savina

Corporate culture as a factor in improving the efficiency of the
innovation process in the organization 33

А.А. Степанов, А.А. Stepanov, М.В. Савина, М.У. Savina

Consulting in the system of project management of innovative
activities 47

Albin Skwarek, PhD

Economic and social consequences of growing health needs of
an aging society 61

**Корнийко Юлия Владимировна, Korniyko Julia Vladimirovna,
Степанов Илья Александрович, Stepanov Ilya Alexandrovich,
Щербакова Марина Ахмедовна, Scherbakova Marina Ahmedovna**

Ключевые показатели эффективности как инструмент
управления региональным инновационным развитием 73

Marcin Cywiński, PhD

Innovation in logistics towards to climate change 87

THE ROLE OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN THE TRANSFER OF TECHNOLOGY-FORMS

Magdalena BYCZKOWSKA, PhD¹

¹ University of Applied Sciences in Gorzow Wielkopolski, Institute of Economics,
e-mail: mbyczkowska@ajp.edu.pl

Abstract: In the contemporary world technology has become the key to competitiveness in economy and economic development of countries. For the countries, whose development capacities are limited by the scale of their own resources, supplying with the capital of transnational corporations in form of foreign direct investments may become the basic factor of growth and improvement of the competitiveness level of economies.

Keywords: transnational corporations (TCN), foreign direct investment, technology transfer.

Introduction

In the contemporary world technology has become the key to competitiveness in economy and economic development of countries. Many years ago, investing in the development and popularization of new technologies was regarded as a driving force of the economic growth. New technologies enable more efficient methods of work and bring new prospects for the human activity. They also let improve the quality, increase efficiency, shorten the period of time for a product to enter the market and satisfy the human needs, which have not been satisfied as yet.

A crucial role in the scope of acquiring new technologies is ascribed to foreign direct investments which are mainly executed by pro-innovative companies, which fundamentally include transnational corporations. Owing to the participation of those international companies, there is the diffusion of technologies, which is passing and utilizing the combination of knowledge, skills, experience, technical and organizational solutions used for the production, as well as application of commodities and services, from a given place to another. In the context of transfer on an international scale, it is based on the distribution of technology from the country of its origin to other international markets.

Transnational Corporations (TCN)

The main feature of the contemporary world economy and one of the major subjects of the process of globalization are **transnational corporations (TCN)**. They are very diverse companies with respect to their size, range, object, forms and methods of operation. The grounds for setting up transnational corporations on such a large scale have been excessive internationalization and globalization of production and capital, caused by transfers of capital, technology and highly-qualified personnel carried out by the highly developed countries. The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), defines the transnational corporation as an entity being a joint-stock company or another business activity, consisting of the parent company and its affiliated foreign entities. The parent company wields control on at least 10% of stock or other shares in business entities localized outside the country of its origin. Foreign units are entities towards which the investor (the parent entity) has the

right to participate in the management (World Investment Report, 2005, p. 15). Transnational corporations execute the policy of territorial expansion through the engagement of their resources in the foreign direct investments. The UNCTAD differentiates three forms of direct presence of the investor's company abroad:

- agencies with full or majority stock,
- mixed-ownership or affiliated companies,
- An agency representing the investor or being a joint-venture of a slight capital involvement (below 10%) (Zaorska, 2007, p.122).

Among the typical features which describe the actions of transnational corporations in the contemporary economy we should pinpoint (Zaorska, 2007; pp. 126-137):

- sovereignty – pertinent to taking strategic decisions, actions;
- complexity – covering the ownership, organizational, control and spatial;
- distribution – regarding geographical distribution, innovation and productive and commercial issues.
- specialization – selected segments of the product which is then offered in the global market;
- arbitration capacity – starting and running business activity in different markets;
- integration capacity – creating cooperation bonds;
- organizational flexibility – coordination of activities in different markets and countries;
- global efficiency – among others, expressed by conducting research in different parts of the world or executing various undertakings regarding manufacturing and sale of products.(Figure 1).

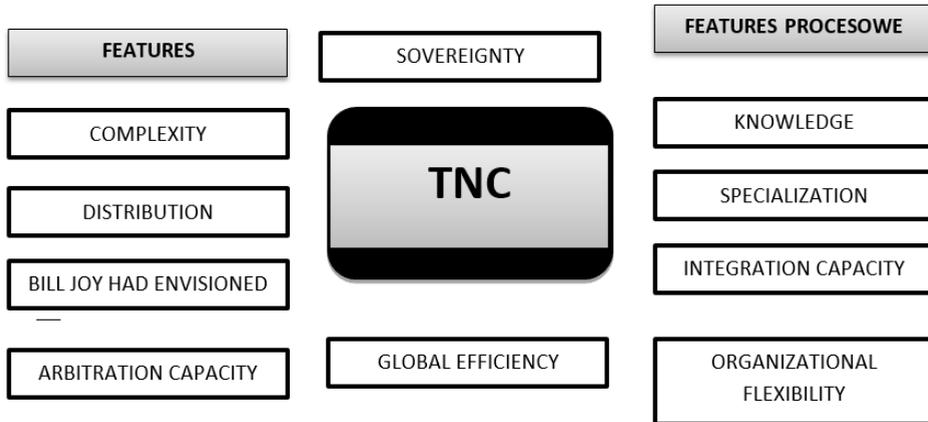


Figure 1. Features of TNCs

Source: own elaboration based on the (Zaorska, 2007,p.127)

Transnational companies through their activity affect myriad elements of the global socio-economic system. Their influence is especially visible in the following areas (Sokolowicz, 2011, p.135):

- size, structure and directions of the capital flow,
- dissemination of technological advances on the international scale,
- structural and geographic changes in the production, consumption and the world trade;
- global distribution and redistribution of income,
- ways of using the human potential,
- organization and structure of international cooperation,

It is worth noticing that the term transnational corporations is strictly connected with the term foreign direct investments because it is the transnational corporations through which foreign direct investments are executed (Lech, 2010, p. 216). We should yet remember that transnational corporation is a broader term than foreign direct investments as it is an institutional expression of capital investment, and still production, distribution and other questions related to the direct activity in foreign markets belong to its nature (Sporek, 2010, p. 278).

However, it is necessary to differentiate between two concepts: a business with a foreign share capital and international corporation.

Transnational corporations (TNCs) are incorporated or unincorporated enterprises comprising parent enterprises and their foreign affiliates. A parent enterprise is defined as an enterprise that controls assets of other entities in countries other than its home country, usually by owning a certain equity capital stake.

An equity capital stake of 10 per cent or more of the ordinary shares or voting power for an incorporated enterprise, or its equivalent for an unincorporated enterprise, is normally considered as a threshold for the control of assets (in some countries, an equity stake other than that of 10 per cent is still used. In the United Kingdom, for example, a stake of 20 per cent or more was a threshold until 1997.).

A foreign affiliate is an incorporated or unincorporated enterprise in which an investor, who is resident in another economy, owns a stake that permits a lasting interest in the management of that enterprise (an equity stake of 10 per cent for an incorporated enterprise or its equivalent for an unincorporated enterprise).

While Joint venture is A business arrangement in which two or more parties agree to pool their resources for the purpose of accomplishing a specific task. This task can be a new project or any other business activity. In a joint venture (JV), each of the participants is responsible for profits, losses and costs associated with it. However, the venture is its own entity, separate and apart from the participants' other business interests. Although JVs represent a great way to pool capital and expertise and reduce the exposure of risk to all involved, they do present some unique challenges as well. For instance, if party A comes up with an idea that allows the JV to flourish, what cut of the profits does party A get? Does the party simply receive a cut based on the original investment pool or is there recognition of the party's contribution above and beyond the initial stake? For this and other reasons, it is estimated that nearly half of all JVs last less than four years and end in animosity.

Foreign direct investments are a special form of capital involvement executed outside the home country. They are capital investments of which nature is full or part transfer of production factors outside the home country in order to obtain long-term benefits from a foreign involvement (Macias, 2010, p.8). The object of investor's interest is the activity itself and company bottom-line revenues, as well as prospects of its development. Direct investments are not only about financial resources transfer, but also

about the whole package of non-material resources, which are channeled to foreign branch offices or agencies, providing them with grounds for efficient competing with local entities (Kola-Bezka, 2009, pp.13-14)

In the context of the subject of this article, it should be underscored that foreign direct investments are regarded as one of the most important factors of innovation, growth and modernization of the regional/domestic economy. Their presence facilitates the transfer of modern technologies and improves the local market within its broadest sense. Their importance is especially visible when financial resources insufficiency blocks investments.

Foreign direct investments may positively affect the regional competition improvement through: innovations, resources relocation, attaining new markets, structural adjustment to the changes occurring in the world economy. To the theoretical stages of economic development presented by Porter, basing on the dynamic pattern of the comparative advantage, T. Ozawa introduced an element of foreign direct investment. He attempts to develop the dynamic paradigm of the role of transnational corporations within the economic development of developing countries (Ozawa, 2009, p. 9). Basing on the theories of economics and experience of Asian countries, especially in Japanese and South-East Asia economies, T. Ozawa has formulated his own model of economic development comprising four stages:

1. stage 1 – the development is fostered by production factors and features the activity based on natural resources or labour-consuming industries (the so-called Heckscher-Ohlin industries);
2. stage 2 – the development is fostered by investments and features manufacturing of semi-products and capital goods and infrastructural construction (the so-called non-diversified Smith's industries);
3. stage 3 – the development fostered by innovations, appears when the country is resourceful in the human capital and demonstrates activity in the scope of research and development (the so-called diversified Smith's industries);
4. stage 4 – the development fostered by wealth and features the development of modern industries, with flexible and diversified production with the application of various innovations (the so-called Schumpeter's industries) (Macias, 2010, p.8).

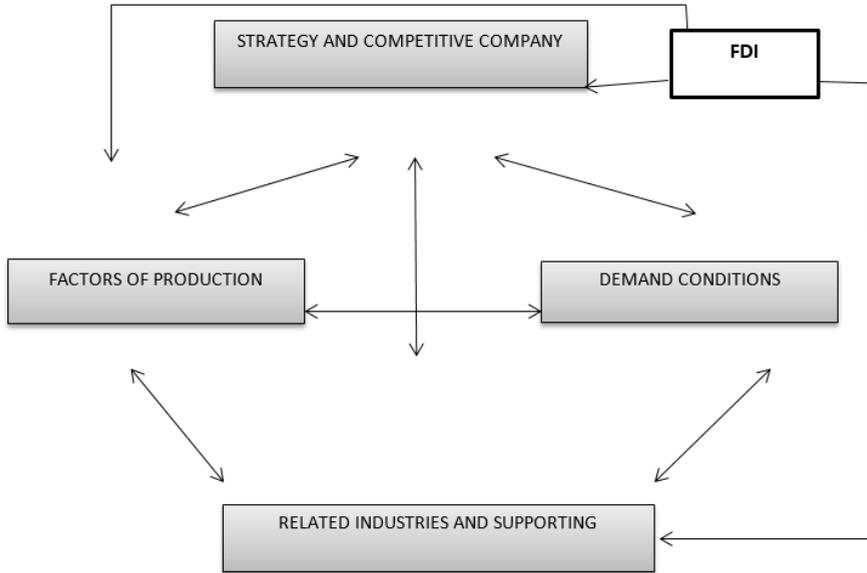


Figure 2. The impact of foreign direct investment on the economy of the host country

Source: own elaboration based on the (Zakrzewska-Półtorak, 2007, p. 28.

Technology transfer

The above deliberations give a premise to explain the terms “**technology**” and “**technology transfer**”. **Technology transfer** in short is interpreted as being a multilateral flow of information and technology through the borders of science, technology and practical world. *International technology transfer*; however, is a process of transferring a certain technical knowledge from the country of the provider and its application in the country of the recipient once the indispensable adjustment has been made (Pomykalski, 2001, p.45).

In subject literature there is presented a diverse approach to the term **technology**. This term is quite universally replaced with such definition as technics or technical knowledge. Yet some authors pinpoint a difference between these categories. *Technology is most often defined as the knowledge enabling a human running a proper business activity, which lets converting material goods* (Jasinski, 2006, p.75). In this context the

meaning is close to the term technics, which is related to the project of instrumental activity, reducing uncertainty in cause – consequence relationships connected with achieving the expected result (Jjasinski, 2006, p.77). Technics, however, is a narrower term, as it covers solely the knowledge of technical nature pertinent to the course of the production process. Technology, on the other hand, means not only a set of techniques available within a company, but also any change concerning the production or organization, consisting in adopting acquired knowledge (Szatkowski, 2001, p.24). The main component of technology is **knowledge**. In economic sciences, there are separated three kinds of knowledge (Grudzewski, Hejduk, 2004, p.134):

- **explicit knowledge**, which is information that is easy to articulate and consolidate as material carriers; it is most often reflected in the formal language, subject to systematization and codification as texts, drawings, databases, as well as materialization as material and non-material goods; as a consequence explicit knowledge might be easily and in any way distributed;
- and **quiet, hidden (tacit knowledge)** – is a supply of skills, in the first skills collected during collaborative work, workshops, by means of conversation, talks, shared experience; it consists of both information of sheer practicality and beliefs, private opinions and even intuition; tacit knowledge is a fundamental category of the human capital, it is acquired subconsciously and the same way applied, it is difficult to be articulated and even more difficult to record electronically.

The diffusion of new technologies may happen through the channels transmitting ideas and innovations. Without doubt, the most important among them are:

- import of technologically advanced goods,
- foreign direct investments,
- accumulation of foreign capital,
- license transfer (Jakubiak, 2009, p.43).

In the scientific literature there are also other classifications of technology transfer channels. One of them is the UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), which singles out the following forms of the diffusion of technology (*Transfer...*, 2001, p.111):

- contractual joint venture,
- franchising,
- subcontracting,

- exchange of information and science and technology personnel through programs of technical collaboration,
- support of external experts and consultations,
- machinery and equipment trading,
- license agreements for production processes, circulation of know-how, patents, etc.
- foreign direct investments.

Another attempt to classify the channels of the contemporary international migration of technology divides them according to the kind of transferred knowledge and the carrier of knowledge. There are (Balcerowicz, 2002, p.79):

- international active and passive licensing operations,
- sale of patents abroad,
- international consulting,
- using foreign professional subject literature,
- importing foreign products as specimen and their copying,
- commercial espionage,
- student education abroad,
- staff training abroad or by foreign specialists in the home country,
- international conferences and symposia, etc.
- international industrial cooperation, including cooperation in the scope of research and development,
- international direct investments and technical cooperation inside transnational corporations,
- international trade of manufactured objects and other modern products,
- international industrial fair and exhibitions,
- migration of population.

The forms of technology transfer can also be classified according to the fact whether the flow of technical knowledge occurs between independent partners or within a transnational corporation, and whether the diffusion of knowledge is connected with the transfer of equity. The most general classification of technology transfer channels basing on the above criteria is the classification prepared by P.J. Buckley. They are (Uminski, 2002, p.236):

- a company with 100% stock of foreign capital,
- a joint venture,
- a company with minority share of foreign capital,
- fading out agreement,

- a license transfer,
- a managing contract,
- franchising,
- a “turnkey” venture,
- a contractual joint venture,
- subcontracting.

The basic reason for the process of technology transfer is its uneven distribution in time and space and a different level of technological advancement. The rise and size of technological gaps depends, first of all, on innovative capacity of the economy which consist of the scientific and research base of the country and company, economic stimuli facilitating technological processes, distinct features of the technological process and nature of the government policy (Jasinski, 2000, p.50).

The process of technology transfer is shown in Fig. 3.

The International technology transfer, being the process of sending technology from the country of the provider and its application in the country of the recipient is a basic method of bringing the technological gap. The forms of technology transfer play a crucial role in its diminishing in the scope of product market and management.

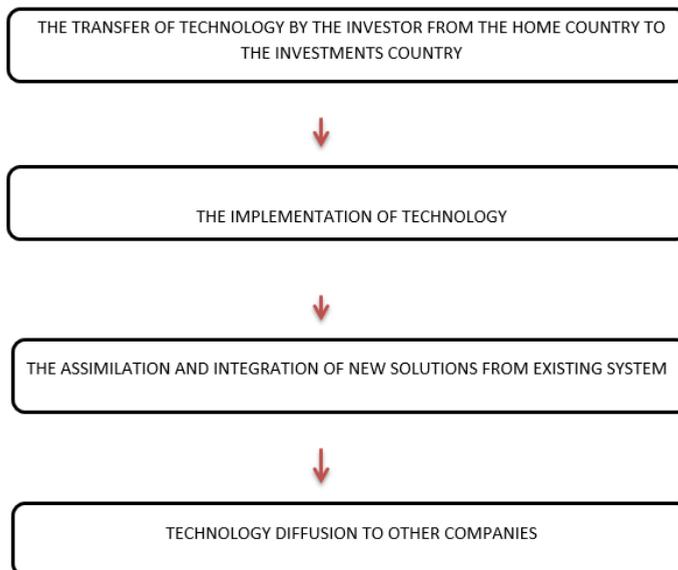


Figure 3 Technology transfer process-stages

Source: own elaboration based on the (Karaszewski, 2005, p. 341).

- The transfer of technology to the local economy might occur through:
- vertical bonds between providers and recipients – they are relationships of companies localized at different stages of the process of creating the final value;
 - “backwards” of demand-based nature with recipients;
 - horizontal bonds with contractors and counterparties, which take place through the cooperation of companies and imitation of solution applied by foreign investors;
 - personnel migration, who while changing the employer, pass the acquired knowledge, skills as well as work organization patterns;
 - external effects, in form of using innovative business environment, modern services of financial institutions, business and legal environment, provision of high quality goods and services, as well as dissemination of modern patterns resulting from the change of expectations of consumers (tastes shaped by the higher standard of goods offered by foreign investors) (Swierkocki, 2011, p.27).

Apart from the direct technology transfer by foreign investors there are also the so called indirect effects, which is the interaction of a investment with the economy of the host region. This interaction is among others based on:

- raising the quality level,
- upgrade and modernity of technologies applied by companies in the host region.

There is also the so called *technological potential improvement effect*, working on the principle that companies learn how to adapt, modify and upgrade technologies (Uminski, 2002, p.54).

In the subject literature there are indicated three ways of technology diffusion and external effects production, resulting from the presence of foreign investors.

- We can pinpoint the following three potential channels of interaction:
- demonstration effect – regional companies may adapt technologies introduced by transnational companies,
 - personnel migration – corporation trained employees may pass their knowledge to local businesses, not only changing the workplace, but also through starting their own business activity where they apply the transferred knowledge and technology,

- vertical – corporations can transfer technologies to companies, which are potential providers of semi-components, semi-products or to customers buying those products (Kornacka, 2000, p.16).

A review of contemporary forms of international technology transfer is presented in Table 1.

Table 1. Modern forms of the international transfer of technology

| Transfer form | How to transfer of technology | Type of transmission technology | Type of media technology | Form of transfer of technology |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| FOREIGN DIRECT INVESTMENT | internal | Detailed, ready for practical use or require adaptation of the | People, publications, documents, innovative goods and their components | Equity |
| JOINT VENTURE | internal | Detailed, ready for practical use or require adaptation of the | People, innovative and good | Equity |
| CONSULTING INTERNATIONAL | mixed | Detailed, ready for practical use | People, publications, documents, | Non- equity |
| TRANSFER OF LICENSE | market- | Detailed, ready for practical use | People, publications, documents, innovative goods and their components | Non- equity |
| MANAGING CONTRACT | market- | Detailed, ready for practical use | People | Non- equity |
| FRANCHISING | market- | Detailed, ready for practical use | People, publications, documents, innovative goods and their components | Non- equity |
| „THE CONSTRUCTION OF TURN-KEY” | market- | Detailed, ready for practical use | People, publications, documents, innovative goods and their components | Non- equity |
| THE INTERNATIONAL COOPERATION | market- | Detailed, ready for practical use | People, publications, documents, innovative goods and their components | Non- equity |
| TRADE IN GOODS WITH HIGH-TECH | market- | Detailed, ready for practical use | People, publications, documents, innovative goods and their components | Non- equity |
| SALE OF PATENTS | market- | Detailed, ready for practical use | Publications, documents | Non- equity |

Source: own elaboration based on the (Misala, 2002, p.98).

The presented set of channels of technology transfer does not cover all the ways through which it can diffuse on the international scale. We can pinpoint yet numerous methods of knowledge transfer, which is not, however, a coherent and complex enough set of information to be referred to as technology. Those forms, among others, include distribution of foreign professional literature, international conferences, symposia, staff training abroad or by foreign experts at home, international staff and student exchange or international fair and industrial exhibitions. The mentioned ways of transfer can undoubtedly be included to the channels of transfer of technical knowledge, yet referring to them as technology transfer mechanisms is disputable.

Ending

It is noteworthy that the inflow of foreign direct investments is not solely limited to complement the internal accumulation of capital, but the thing that is also important, it incorporates so vital transfer of knowledge, technology, skills and managerial and organizational solutions. They are a crucial factor exerting a direct influence on companies in the country of their location, and also on the economic development of the importing country. Firstly, the transfer of technology physically increases the resources of available production factors, encompassing foreign employees providing technical services or occupying managerial positions in local companies, imported machinery and equipment, foreign raw materials, components and parts unavailable in the given country and accompanying them contracts for the technology transfer. Secondly, foreign technologies contribute to the economic growth through utilizing the existing resources, they may create new employment opportunities for the unemployed, diminish unused potential in certain branches of economy. Lastly, the transfer of foreign technology may cause a considerable rise in efficiency of the present factors (workforce, capital, natural resources, including land) through the increase of the production volume with the unchanged volume of outlays preserves or lowering the outlays with the unchanged volume of production maintained.

References

- *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, W. Karaszewski (red.) Wydawnictwo UMK w Toruniu, Toruń 2005.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Guz T., Kłosiński K.A., Marzec P. (Edit), *Polska, Europa, Świat. Korporacje transnarodowe, Polihymnia*, Lublin-Tomaszów Lubelski 2007.
- *Innowacje i transfer techniki w gospodarce polskiej*, A. Jasiński (Edit). Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Jakubiak M., *Transfer wiedzy i innowacji do Polski. Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej* http://www.case.com.pl/uploadpublikacja_plik/bre62_3.pdf.
- Jasiński A. H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- Kola-Bezka M., Kuzel M., Sobczak I., *BIZ w województwie kujawsko-pomorskim*, WSG, Bydgoszcz 2009.
- Kornacka D., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie, a dyfuzja technologii*, „Przegląd Organizacji”, 2000, No. 10.
- Lech M., *Zdolność oddziaływania korporacji transnarodowych na współczesne stosunki międzynarodowe w dobie procesu globalizacji* In: J. Menkens, T. Gardocka (Edit), *Korporacje transnarodowe, Akademika*, Warszawa 2010.
- Macias J., *Nowa strategia transnarodowa korporacji międzynarodowych – globalna standaryzacja i lokalna*, Przegląd Organizacji, No. 9/2010.
- Ozawa T., *Foreign Direct Investment and Economic Development, Transnational Corporation*, No. 1. Nytko M., *Model stadiów rozwoju gospodarczego T. Ozawy jako narzędzie prognozy skutków rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kraju goszczącym*, Kraków, 2009.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*; J. Świerkocki (Edit.), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2011.

- Sokołowicz M.E., *Region w gospodarce globalnej – bezpośrednio inwestycje zagraniczne, a rozwój regionu*, In A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz (Edit), *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2011.
- Sporek T., *Wpływ kryzysu finansowego na globalizację gospodarki światowej. Diagnoza i konsekwencje dla Polski*, WAE, Katowice 2010.
- Umiński S., *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla transferu technologii do Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and Internationalization of R&D*, UNCTAD, UN New York-Geneva 2005.
- Zakrzewska-Półtorak A., *Kapitał zagraniczny jako czynnik innowacyjności regionu – zarys wybranych koncepcji teoretycznych. Miejsce innowacji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego – teoria i praktyka*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, Prace Naukowe, Seria Konferencje, nr 7, Wrocław 2007.
- Zaorska A., *Korporacje transnarodowe, przemiany oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
- Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji in: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, M. Brzeziński (Edit), Difin, Warszawa 2001.

ENTREPRENEURIAL PRINCIPLES IN ORGANIZATION

Anna Majzel, PhD¹

¹ Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim,
e-mail: majzelania@gmail.com

Summary In this article, the considerations focus on broadly understood entrepreneurship. The starting point was the analysis of entrepreneurship in literary theory. A separate place has been dedicated to the organizational culture. The following research methods were used: literature review as well as descriptive and comparative methods. The selection of methods was dictated by the available research material as well as the purpose of the article, which was defined as follows: the aim of the article is to present and analyse entrepreneurship as a multifaceted phenomenon.

Key words: organization, entrepreneurship, resources.

1. Introduction

The creation of entrepreneurial principles in an organization is valued by all employees of an entity but increasingly also by people not directly related to the company. Hence, enterprises increasingly try to make stakeholders perceive the enterprise as a socially responsible business.

It should be noted that the resource-based view of strategic thinking points to the staff along with its specific properties as to one of the key strategic resources. The basic assumption is that the source of a company's success is the unique configuration of resources and skills. It is provided by intangible assets, such as: knowledge, information, intellectual property, specific organizational culture and commitment, creativity and loyalty of the personnel. Thanks to them the company can be dynamic and innovative, and, therefore, competitive. As a consequence of this approach, human resources have been recognized to have paramount importance in the development of an organization's success. They were found to be unique, and attention was paid to a high degree of flexibility, partial unpredictability and an ability to self-develop and enhance their value over time (Pietruszka-Ortyl, 2004, p.11; Jasińska, 2002, pp. 61–62; Rosińska, 2007, pp. 11–20).

2. Entrepreneurship in literary theory

The level of entrepreneurship is an important element, both in the area of enterprise development and in its competitiveness. At this point, therefore, the following question may arise: what entrepreneurship means from the perspective of the functions exercised by the management of organizations. Due to a multitude of definitions of entrepreneurship, the literature does not provide solution to this problem:

- “Entrepreneurship is the hallmark of an effective manager. A person manifesting initiative, taking new action following an idea or on impulse, and able to take the inevitable risk is said to be enterprising.” (Wachowiak, 2001).
- “is the ability to see and use (implement) new production, service or organizational capacities, which offer the opportunity to obtain relatively large benefits in the absence of certainty as to the success of the whole undertaking. Benefits usually mean profit, but it can also be

satisfaction or other intangible benefits, such as an increase in prestige or popularity;” (Grandys, p. 158).

- The author of the concept of modern entrepreneurship (J. Schumpeter) believes that entrepreneurship is both the basis and method of operation, which involves readiness to take on new, unconventional and risky undertakings and demonstration of initiative in searching for and implementation of such undertakings; (Panasiuk, 2006, p. 200).
- activities aimed at finding profit by identifying and solving poorly defined problems in structurally uncertain, complex situations. (Grandys, p. 158).
- “Entrepreneurship is commonly associated with both the initiative and activity of people. It is also associated with success. It should, however, be borne in mind that being enterprising is not always a guarantee of success.” (Grzegorzewska-Mischka, E. 2009 p.11).
- The term “entrepreneurship” has many meanings in the theory and practice of management. R. W. Griffin argues that entrepreneurship is the process of organizing and running a business and of taking the associated risks. H. H. Stevenson and J. C. Jarillo argue, in turn, that entrepreneurship is a process which has to motivate individuals to create value added. They also believe that entrepreneurship should be considered an important element of strategic management; (Oleksyn, 2006, p. 64).
- Entrepreneurship is a defining characteristic of every enterprise. It means, first of all, taking the initiative in all areas of company life, taking the risk into account (Lichtarski, (Ed.), 2001, p. 14).

It can be assumed that entrepreneurship is a multidimensional process that requires creative behaviour in terms of management of the company’s resources and seizing opportunities for achieving economic objectives. It appears, therefore, that only flexible economic organizations can trigger entrepreneurial attitudes. The main elements of the entrepreneurial process are presented in the table below.

Table 1 Essence of entrepreneurial process

| Entrepreneurship as a process | Characterization |
|-------------------------------|--|
| Wealth creation | Involves risk taking and profit generation |
| Formation of enterprise | The effect is newly formed undertakings, companies that did not exist previously |
| Providing motivation | Manifests through a unique combination of resources that make the existing methods and products obsolete |
| Introduction of changes | Entrepreneurial process entails changes through the assessment, adaptation, modification of human behaviour, method of their operation, skills, which enables spotting and using opportunities emerging in the environment |
| Creating new jobs | Entrepreneurship is connected with employment, management, development of production factors, including, in particular, the labour force |
| Value creation | Entrepreneurship is the process of creating value for customers by „exploiting” previously unused opportunities |
| Growth | The essence of entrepreneurship is a strong and positive orientation towards an increase in sales, income, assets and employment |
| Grasping opportunities | Entrepreneurship is the process of grasping – through entities acting individually or within the organization – opportunities perceived in the environment, regardless of what resources are now under their control |

Source: Piocha, S. & Gabryszak, R. (Eds.). (2008). Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce. Warsaw: Difin. p. 15.

The type of entrepreneurship depends, inter alia, on the area and scope of activities, the manager’s personality and functions the manager holds in the organization, as shown in the table below.

Table 2 Functions of entrepreneurs perceived by economists:

| No. | Functions of entrepreneurs | Economists associated with a given concept |
|-----|--|---|
| 1. | Bearing the risks associated with uncertainty | R. Cantillon, H. von Thünen, H.K.E von Mangoldt, J.S. Mill, H.K. von Hawley, F. Knight, L. von Mises, A.H. Cole, G.L.S. Shlacke |
| 2. | Providing financial capital | A. Smith, A.R.J Turgot, D. Ricardo, E. von Böhm-Bawerk, E. von Edgeworth, A.C. Pigou, L. von Mises |
| 3. | Introduction of innovations | A.N. Baudeau, J. Bentham, J. H. von Thünen, G. Schmoller, W. Sombart, M. Weber, J. Schumpeter |
| 4. | Decision-making | R. Cantillon, C. Menger, A. Marshall, F.V. Wieser, F. A. Walker, J. M. Keynes, L. von Mises, G. Shlacke, A. H. Cole, I. Kirzner, T.W. Schultz |
| 5. | Leadership (industrial leader) | J. B. Say, F. A. Walker, A. Marshall, F.V. Wieser, W. Sombart, M. Weber, J. Schumpeter |
| 6. | Management (with special exposing of control over all resources) | J. B. Say, J.S. Mill, C. Menger, A. Marshall |
| 7. | Organization and coordination | F.V. Wieser, G. Schmoller, W. Sombart, M. Weber, C. Clark, J. Schumpeter |
| 8. | Ownership of the enterprise (possession of all resources) | F.V. Wieser, A.C. Pigou |
| 9. | Employment of factors of production | F. A. Walker, J.M. Keynes, F.V. Wieser |
| 10. | Conclusion of contracts | J. Bentham |
| 11. | Arbitration | R. Cantillon, I. Kirzner |
| 12. | Allocation of resources in an alternative way | I. Kirzner, T.W. Schulz |

Source: Piocha, S. & Gabryszak, R. (Eds.). (2008). Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce. Warsaw: Difin. pp. 13–14.

These functions are extremely important from the point of view of the development of an enterprise and the shaping of its competitiveness, and they are directly related to the following types of entrepreneurship:

- own (individual) entrepreneurship – is related with the operation of a particular person, also refers to the style of management and leadership;
- small-business entrepreneurship – skills and abilities used in the incubation of an idea and then in establishing and running a small business; it is also an ability to cooperate in working groups or task forces;

- entrepreneurship of economic organized systems – related, inter alia, to the creation of incentive systems that trigger entrepreneurial and pro-innovation activities of the employees;
- entrepreneurship in government and local administration authorities;
- entrepreneurship in the sector of social organizations;
- international entrepreneurship (Antoszkiewicz, 2002, pp. 49–50).

3. Organizational culture vs. entrepreneurship

The effects on the triggering of entrepreneurial attitudes takes also undoubtedly the form of organizational culture (Robbins, 2011; Milczarek, 2010; Noga, 2014) unfortunately, however, it cannot be clearly determined what it should look like. Each organizational unit should develop it independently, taking, for example, the following actions:

1. Selection of innovative employees (choosing employees who are open to changes and produce and implement ideas in an innovative way; acceptance of the diversity of the organizational population);
2. Creativity and innovation training (encouraging training in development and assessment of innovation; organizing of trainings conducive to the development of innovation and ideas; including innovation training in the program of development outside the organization (education));
3. Development of organizational learning culture (promoting a culture of continuous learning; creating diverse learning opportunities; encouraging greater creativity, independent thinking and learning in the process of education);
4. Granting employees authorization (encouraging the practice of empowering employees (increasing participation in decision-making and responsibility); involving employees in the development of empowerment practices);
5. Taking account of the ideas of employees while preparing plans (taking into account the best practices in innovative plans; initiatives to support implementation of innovative plans);
6. Managers support innovative activities of other employees (supporting employees in learning how to be innovative (sharing knowledge, skills and experience); the manager as the role model who exhibits desired innovative behaviour, open to challenges and changes; providing

- employees with opportunities to take innovative actions by giving them freedom and necessary resources; educating managers – innovators);
7. Creativity as a requirement and a standard of work (ensuring that innovation is required; including innovation in career development and assessment of achievements);
 8. Participation in risk-taking (ensuring the initiative of employees in decision-making; involvement of the customers in the process of participation);
 9. Appropriate system of rewards (encouraging the manifestation of innovative attitudes by wage and non-wage forms of motivation);
 10. Allowing risk-taking (encouraging learning from practice; the use of risk assessment techniques while accepting the generation and implementation of ideas);
 11. Benchmarking (supporting benchmarking practices; the use of different types of benchmarking in order to develop the most effective practices). (Pierzchawka, 2005, p. 282).

In the above statement, actions taken by the manager and especially the manager's psychological traits serve a very significant role:

1. Physical needs

hindering characteristics (counting mainly on the care and support of others; submission, rejection and isolation; excusing oneself for a lack of success);

facilitating characteristics (tendency to dominate; tendency to perform a feat and to possess; aspiration to ownership and autonomy; focus on success and power).

2. Motivation

hindering characteristics (anxiety, reluctance, fear instead of independence, desire to maintain what is possessed and not to multiply it);

facilitating characteristics (ability to overcome fear and depression and a variety of threats; tendency to multiply assets; focus on achievements and success; the motive of "being enterprising").

3. Decisions

hindering characteristics (difficulties in decision-making; instability; "learned helplessness");

facilitating characteristics (determination; decisions appropriate to the situation, consistency).

4. Risk
hindering characteristics (avoidance of risky situations and decisions);
facilitating characteristics (treating risky situations as opportunities for success; making risky decisions).
5. Success and failure
hindering characteristics (no psychological resistance; low threshold for stress and frustration);
facilitating characteristics (psychological resistance; high threshold for stress and frustration; ability to operate in difficult situations).
6. Innovation and creativity
hindering characteristics (conservative attitude; conformism; lack of creativity);
facilitating characteristics (pioneering attitude; creativity, ingeniousness; imagination; intuition).
7. Cooperation
hindering characteristics (introversion; difficulties in contacts and cooperation; lack of leadership skills);
facilitating characteristics (extraversion; leadership skills; creative management; trust in others; negotiation skills and ability to motivate others).
8. Barriers
hindering characteristics (fears and concerns; laziness, pessimism);
facilitating characteristics (optimism and activity; knowledge of oneself).
9. Temperament
hindering characteristics (melancholic);
facilitating characteristics (sanguine; a lot of energy and equilibrium).
(Encyklopedia, 1995, p. 683).

The processes of internationalization and globalization necessitate introduction of continuous changes in enterprises to ensure better adaptation to requirements of global economy. This problem affects virtually all entrepreneurs who, in order to cope with the demands of the modern environment, must move away from traditional methods of management and business operation and introduce innovative, inventive solutions in their companies. Moreover, as already repeatedly emphasized, changes in the contemporary environment necessitate a change in the perception of factors determining competitiveness of individual economies and enterprises.

Therefore, there is a departure from building competitive advantage based on (physical and financial) resources, with a focus on knowledge and innovation.

Innovations relate to those spheres of economic and social activities without which, in the long run, the development of civilization, structural changes, improvement of efficiency of business operation and living conditions of the population would not be possible. In the broad sense innovations mean creative changes occurring in the social system, economic structure, technology and nature. (Janasz, 1999, p. 75; Janasz, et al., 2002, p. 54).

A very broad view of innovation is presented by Ph. Kotler, according to whom innovation relates to any goods, service or idea perceived by someone as new (Kotler and Keller, 2013). An enterprise is seen as innovative only if it:

- conducts research and development work (or buys R&D projects);
- systematically implements new scientific and technological solutions;
- has a significant share of new products in the volume of production;
- constantly introduces innovations to the market. (Stawasz, 1999).

In contrast, innovativeness is seen as a factor affecting competitiveness, which results from the following reasons:

- innovativeness is always dynamic and creative, it contains an element of novelty;
- innovativeness affects the overall efficiency of a company, through linkages with other enterprise resources;
- innovativeness strongly influences the creation of demand (Ball-Woźniak, 2006, p. 78).

A typical process of introduction of innovation is presented in the chart below.



Figure 1 Diagram of innovation

Source: own study based on: Janasz, W. (1999). *Innowacyjne strategie rozwoju przemyslu. Szczecin: Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.*

As can be seen, innovation is dynamic and its effects affect the competitiveness and growth of an organization. However, Polish companies, especially those operating in the SME sector, are most often underfunded, and capital and staff shortages make it impossible for them to conduct any research and development work. One of the forms of overcoming these barriers is cooperation based on various types of relationships.(e.g. clusters, technology parks).

Pro-innovative attitudes are part of entrepreneurial processes in an organization. P. F. Drucker lists seven sources of innovative opportunities, relating both to an enterprise and to external factors:

- The Unexpected,
- The Incongruity,
- Process Need,
- Industry and Market Structure Change,
- Demographics,
- Changes in Perception,
- New Knowledge.

As it has already been mentioned, introduction of innovations should always be treated and perceived as a never-ending process. Only such an approach gives entrepreneurs a possibility of self-improvement and development. This process, called by R. W. Griffin the organizational innovation process, should look as chart 2.

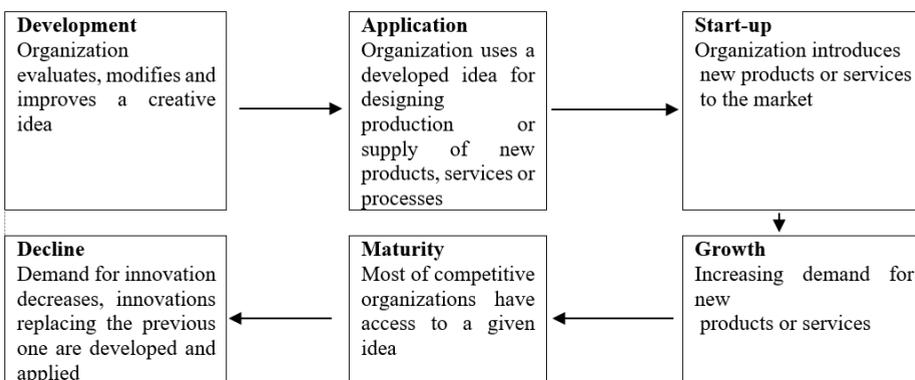


Figure 2 Innovation process

Source: Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warsaw: PWN. p. 659.

It must, therefore, be assumed that in the planning of an innovation process one must take into account and consider the resources available to an enterprise, both in terms of quality and quantity. In this process a special role is played by the initiator of innovative activities. The following persons may act as an initiator:

- person connected with the management,
- representative of a scientific research centre,
- head of production department, etc.

Summary

Today's economic environment and business conditions necessitate a departure from the perception of machinery and equipment as well as a method of production as a major resource of an enterprise that determines its survival, growth and finally competitiveness. Competitive struggle in the contemporary dimension actually begins at the start of the process of recruitment and selection of employees. However, in order to achieve a high competitive position in the market, it is not enough to employ appropriate staff. The task of each company in this field is to skilfully and continuously invest in human resources – their knowledge and skills. This is a process of building of the so-called competitive base. In this respect employees should be treated subjectively, should be motivated to work properly, and should also have the conditions for self-development and self-realization, which will surely trigger their innovation, creativity, entrepreneurship, i.e. qualities necessary in the process of developing the competitiveness of a company.

References

- Antoszkiewicz, J. D. (2002). *Przedsiębiorczość w nowej roli*. In B. Piasecki (Ed.), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ball-Woźniak, T. (2006). *Innowacyjność w kształtowaniu przedsiębiorstw*. In M. Juchniewicz (Ed.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*. Olsztyn: UWM
- *Encyklopedia Biznesu*. (1995). Warsaw: Fundacja Innowacja.
- Grandys, A. (2000). *Marketing i technologia informacyjna. O związkach strategii marketingowych*. Łódź: LODART

- Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warsaw: PWN.
- Grzegorzewska-Mischka, E. (2009). *Przedsiębiorca w gospodarce turystycznej wybrane zagadnienia*. Gdańsk: Publikacja Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa
- Janasz, W. (1999). *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*. Szczecin: Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Janasz, W. (1999). *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*. Szczecin: Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Janasz, W., Janasz, K., Prozorowicz, M., Świadek, A. & Wiśniewska, J. (2002). *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jasińska, J. (2002). Planowanie kadr. In T. Listwan (Ed.), *Zarządzanie kadrami*. Warsaw: Wydawnictwo C.H. Beck
- Kotler, Ph. & Keller, K. (2013). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lichtarski, J. (Ed.). (2001). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
- Milczarek, S. (2010). *Kultura pracy menadżera*. Warsaw: Placet;
- Noga, M. (2014). *Kultura a ekonomia*. Warsaw: CeDeWu.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*. Cracow: Oficyna Ekonomiczna.
- Panasiuk, A. (2006). *Ekonomika Turystyki*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Pierzchawka, S. (2005). Kultura elastycznej organizacji. In R. Krupski (Ed.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warsaw: PWE.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2004). Proces zarządzania kapitałem intelektualnym. *Przegląd organizacji*, 6.
- Robbins, R. H. (2011). *Global Problems and the Culture of Capitalism*. Boston: Pearson Publishers;
- Rosińska, M. (2007). Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. In J. Bogdanienko, M. Kuzel & I. Sobczak (Eds.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Stawasz, E. (1999). *Innowacje a mała firma*. Łódź: Uniwersytet Łódzki [University of Łódź
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*. Warsaw: Difin.

***CORPORATE CULTURE AS A FACTOR
IN IMPROVING THE EFFICIENCY
OF THE INNOVATION PROCESS
IN THE ORGANIZATION***

***КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ***

А.А. Степанов¹,

¹доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления инновациями Московского государственного института международных отношений МИД России, Международного института энергетической политики и управления инновациями, Москва, Россия

A.A. Stepanov²,

²Doctor of Economics, Professor, Department of Innovation Management, Moscow State Institute of international relations of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, the International Institute for Energy Policy and Innovation Management, Moscow, Russia, e-mail: step-916@yandex.ru

М.В. Савина³,

³доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и предпринимательства Российского государственного социального университета, Москва, Россия

M.V. Savina⁴,

⁴Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Russian State Social University, Moscow, Russia
E-mail: marg.savna@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрен один из главных факторов инновационного развития предприятий, который обуславливает эффективность их инновационного поведения – инновационная корпоративная культура. Исследование этой актуальной проблемы базировалось на методологии изучения инновационного процесса как особого специфического вида деятельности, главными признаками которого являются человекоемкость, креативность, оригинальность, высокая степень неопределенности и рисков, продолжительность инновационного процесса по времени. Применялась методика системно-креативного анализа, монографический, каузальный и социологический методы исследования. В статье предложены подходы к формированию инновационной корпоративной культуры и показана ее эффективность как инструмента управления устойчивыми опережающим инновационным развитием в условиях информационно-цифровой экономики. Результаты, изложенные в статье, основаны на эмпирическом опыте консультационной деятельности коллектива, в том числе и авторов статьи, в сфере управления предпринимательской деятельностью.

Ключевые слова: корпоративная культура, инновационное поведение, активизация инновационной активности

Введение.

Успешность инновационной деятельности любой организации определяется самыми различными факторами: стратегией инновационного развития; наличием и уровнем инновационного потенциала, образования, подготовки и квалификации кадров; состоянием и уровнем технологического и технического развития; существующими механизмами мотивации и стимулирования инновационной деятельности и др. [1]

Вместе с тем, в любой организации существует определенная система отношений между участниками инновационного процесса, которые часто не поддаются формальной регламентации. Подобные отношения складываются в течение определенного периода времени под влиянием особенностей содержания инновационной деятельности, менталитета работников, их интересов, культурных и духовных ценностей, системы привычек, традиций, вкусов и т.п. В конечном счете, они проявляются в особом специфическом характере микроклимата организации. Такая система отношений определяется понятием «инновационная корпоративная культура».

Инновационная корпоративная культура – детерминанта, то есть тот фактор, который обуславливает эффективность инновационного поведения организации, сотрудников, создает морально-психологическую атмосферу, формирует мотивы и стимулы работников для активизации инновационной деятельности.

Формирование корпоративной культуры, направленной на создание и активизацию в организациях инновационной мотивации, инновационного поведения приобретает в настоящее время первостепенное значение. Это обусловлено тем, что общественное производство в настоящее время вступило в новую информационно-цифровую технологическую эпоху, характеризующуюся принципиально новыми закономерностями ее эффективного функционирования и, прежде всего, инновационностью. [5; 7]

Вместе с тем в подавляющем большинстве отечественных и зарубежных организаций корпоративная культура и соответствующая ей мотивация персонала нацелена не на активизацию инновационного поведения, а, скорее, на коммерциализацию, увеличение количества и повышение качества производимого продукта. [3; 8; 9; 17]

Основная часть. Термин «корпоративная культура» широко применяется в теории и практике менеджмента, управления организациями, предприятиями, компаниями, учреждениями. Она является неотъемлемой частью, обязательным элементом любой современной организации, оказывая значительное воздействие на профессиональное поведение и отношение работников к труду и трансформируя модели их поведения в соответствии с ценностями и идеологией.

Под корпоративной культурой обычно понимается организационная модель поведения, адаптированная к внешней и внутренней среде организации, разделяемая ее сотрудниками, как система «ценностей и убеждений, ... предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации».[2]

Корпоративная культура формирует определенный тип работника в соответствии с целями, миссией, стратегией развития той или иной организации. Ее суть – повторяющееся поведение, правила игры персонала, философия, идеология и политика организации. Она отражается в сложившейся системе ценностей организации.

Цель корпоративной культуры состоит в организации и мобилизации персонала компании на достижение намеченных результатов, воспитания в работниках восприятия ими корпоративных ценностей, лояльности к руководству компании, повышению эффективности функционирования компании в целом.

Корпоративная культура содержит в себе базовые положения, которых должны придерживаться работники организации в своих профессиональных действиях и поведении; ценностные ориентиры; стиль руководства и лидерства; действующую систему коммуникаций; положение, место и значимость сотрудников в организации; особенности внутрикорпоративных отношений; толерантность поведения внутри организации, символику, традиции и т.п. [15; 20]

Корпоративная культура каждой организации имеет свои характерные отличия, которые в значительной степени определяют эффективность, имидж и успех ее деятельности.

В современных условиях становления информационно-цифровой экономики, где главным стратегическим направлением развития организаций является инновационное развитие, формируется новый тип корпоративной культуры – инновационная корпоративная культура. [16; 19]

Инновационная корпоративная культура представляет собой специфическую форму проявления корпоративной культуры, обеспечивающую систему корпоративных ценностей и традиций, активизирующую высокую степень инициативности, инновационной восприимчивости к новациям и нововведениям.

Инновационная корпоративная культура служит важнейшим стратегическим фактором, мобилизующим все структурные подразделения компании и отдельных ее работников на достижение целей устойчивого инновационного развития.[21]

Инновационная корпоративная культура формирует новый тип работника – инновационного лидера, носителя инновационно-предпринимательского потенциала. Такая корпоративная культура выдвигает лидеров, способных преодолеть противодействие новациям, которое характерно для любых нововведений.

Базой инновационной корпоративной культуры организации являются интересы и ценности, разделяемые ее сотрудниками. При этом в различных организациях такие ценности могут существенно отличаться в зависимости от вида деятельности организации, а также системы интересов, лежащих в ее основе.

Важнейшими факторами формирования инновационной корпоративной культуры организации служат философия организации, принципы, которыми руководствуется менеджмент в процессе формирования ее имиджа.

К факторам-характеристикам формирования инновационной корпоративной культуры относятся:

- направление, специализация, вид осуществляемой деятельности;
- сложившийся тип управления людьми в организации;
- нормы поведения, культура общения, традиции организации;
- понимание каждым работником своего места и роли в деятельности организации;
- деловой этикет, трудовая этика и сложившаяся культура общения;
- существующая система коммуникаций и др. [6]

Инновационная деятельность – это специфический вид творческой деятельности, формирующий особую модель инновационной корпоративной культуры. Это специфический вид творчества, который имеет существенные принципиальные отличия от любого другого

ее вида, что в значительной степени определяет особенности инновационной корпоративной культуры.

Специфика инновационной корпоративной культуры проявляется, прежде всего:

- в ее поисковой направленности на созидание инноваций, то есть чего-то нового, ранее неизвестного;
- в творческом созидательном процессе, основу которого составляет сложный синтез познавательной, конструктивной, эмоциональной и волевой деятельности;
- в высокой степени непредсказуемости, когда риски изначально превышают вероятность получения предполагаемых результатов;
- в особенностях предпосылок ее результативности и прежде всего, наличии свободы мыслей и действий; гибкости отношений, направленных на удовлетворение потребностей и интересов в создании чего-то принципиально нового и необычного, выходящего за рамки общепринятых представлений;
- в проявлении взаимного доверия и уважения; уникальности механизмов мотивации инновационной деятельности, где помимо денежного вознаграждения, ключевыми мотиваторами являются свободный творческий полет и самореализация и т.п.

Инновационная корпоративная культура должна способствовать формированию у работников способностей к выдвижению новых нестандартных, дерзких инновационных идей, формированию компетенций владения инструментами, приемами, методами и способами интеллектуально-креативной деятельности в целях удовлетворения инновационных интересов.

Инновационная корпоративная культура призвана обеспечивать импульс к развитию инновационной деятельности компании. Другими словами, такая корпоративная культура должна формировать определенную инновационную «ауру» компании, создавая тем самым предпосылки и факторы, обеспечивающие высокую мотивацию инновационной активности и эффективного инновационного поведения сотрудников.

Носителями инновационной корпоративной культуры является люди и, прежде всего, топ-менеджмент организаций, их руководители и управленческий персонал. Они формируют инновационную корпоративную культуру, транслируя ее компоненты всем остальным

сотрудникам и формируя тем самым модель инновационного корпоративного поведения на всех общественно-экономических уровнях. [10; 11; 22]

Инновационное корпоративное поведение – это такой тип инициативного поведения (коллективного или индивидуального), который постоянно связан со стремлением к новому, освоению принципиально новых способов и видов деятельности, созданию новых продуктов, технологий, предметов, орудий труда и др.

Инновационное поведение представляет собой одну из специфических форм экономического поведения, суть которого состоит в постоянном целенаправленном инициировании все новых действий.

Инновационное корпоративное поведение охватывает различные сферы деятельности и существенно влияет, как на инновационные, так и экономические результаты деятельности организации, в том числе антикризисное управление. [12]

На формирование инновационного поведения организации оказывают решающее влияние такие факторы, как:

- отношение собственников, руководства, управленческого персонала компании, рядовых работников к внедрению (освоению) нестандартных (креативных) инновационных решений, которые существенным образом изменяют сложившуюся систему социально-экономических интересов и отношений, а также поведенческих стереотипов на различных иерархических уровнях компании;
- уровень антикоррупционных настроений в обществе; [14]
- уровень образования, общекультурный уровень, воспитание руководителей и работников; [18]
- степень инновационной активности и настроений персонала организации, степень его готовности к нововведениям и изменениям;
- противоречия и конфликтность инновационных интересов собственников, менеджеров и персонала;
- уровень инновационного оптимизма и пессимизма, связанный с возможными позитивными либо негативными результатами внедрения инноваций;
- инерционность восприятия (невосприятия) инноваций, запоздалая реакция на необходимость их внедрения;
- модели и стиль командного поведения персонала компании, действий и реакции в инновационных процессах и др.

Инновационное поведение – это особый тип конкурентного поведения, поведения систематического поиска новационных, нестандартных, креативных решений, то есть решений, разрабатываемых и реализуемых в новых незнакомых, непредсказуемых, сложных и кризисных ситуациях. «Напряженная конкуренция производит инновации быстрее, чем любой формализованный мыслительный процесс». [13]

Основой инновационного типа поведения является креативность (то есть творческое начало). Такой тип поведения предполагает поиск и постоянную разработку принципиально новых продуктов, техники, технологий, а не постоянное копирование и воспроизводство уже существующих. Важна также постоянная работа над системой параметризации деятельности предприятия, в том числе показателями ее эффективности.[4]

Ядром системы инновационного поведения компании являются инновационно-проектные команды. Персонал инновационно-проектных команд – это генераторы идей, одновременно и вдохновители, и наставники, люди, способные создавать творческую обстановку для новаторства, воздействовать на коллег, мотивируя их на достижение инновационных результатов.

Инновационное поведение персонала инновационно-проектных команд предполагает владение знаниями и компетенциями, которые постоянно направлены на поиск нестандартных решений, различного рода нововведений.

Таким образом инновационная корпоративная культура призвана способствовать освоению профессиональных компетенций в инновационной деятельности, которые существенно отличаются от компетенций работников нетворческих сфер деятельности.

О высокой степени влияния корпоративной культуры на высокие результаты инновационной деятельности свидетельствует опыт многих ведущих инновационных корпораций мира. Примером тому может служить компания Apple, где высокое конкурентное преимущество и инновационная результативность – следствие лояльной и креативной атмосферы, корпоративной культуры, построенной на энтузиазме, доверии, добросовестности.

«Здесь дорога в сумасшедшие. В неудачники. В повстанцы», [13] - гласит один из слоганов компании. В этой компании запрещено использовать фразу «это невозможно».

В этой компании три главных фактора успешной инновационной корпоративной культуры продвигают «атрибут инноваций»:

- √ креативное, необычное мышление, непрерывные и постоянные мозговые штурмы;
- √ процесс развития продукта – постоянные свободные проблемные дискуссии и проектные встречи (“go crazy”);
- √ высокая продуктивность и результативность инноваций.

Вместе с тем практика корпоративной культуры инновационной деятельности в российских компаниях существенным образом отличается, как от теории, так и от передовой зарубежной практики, что, безусловно, является сдерживающим фактором активизации и повышения ее эффективности. Об этом свидетельствует и изучение опыта.

Выявление проблем инновационного корпоративного поведения как фактора инновационной активности в различных организациях проводилось на основе интервью с руководителями организаций, осуществляющих активную инновационную деятельность, работниками вузовской науки и научно-исследовательских организаций Москвы и Московской области. В общем и целом, было собраны мнения более чем ста респондентов.

И, как показали проведенные исследования, в большинстве случаев сложившаяся корпоративная культура далеко не в полной мере способствует активизации и повышению эффективности и устойчивому развитию инновационных процессов. Об этом свидетельствуют ответы респондентов на вопросы.

Так, например, оценивая роль руководителей и администрации организаций в формировании должной инновационно-корпоративной культуры для эффективной работы творческих инновационных команд, 83% опрошенных отметили недостаточное внимание к решению этой проблемы со стороны руководства.

На вопрос, способствует ли, в целом, сложившаяся корпоративная культура компании процессам активизации и повышения эффективности инновационной деятельности, более 78% ответили отрицательно. А на вопрос, соответствует ли сложившаяся в коллективе атмосфера свободному инновационному поведению сотрудников, 69% ответили отрицательно.

Указывая на причины, по которым инновации внедряются довольно слабо, 10% опрошенных указали на отсутствие необходимых зна-

ний и практического опыта по внедрению инноваций, а 57% сослались на отсутствие эффективных инструментов и методов мотивации инновационной деятельности в организации.

Уточняя причины, препятствующие внедрению инноваций в деятельность организаций, 61% назвали, прежде всего, высокую бюрократизированность и жесткое администрирование процесса инновационной деятельности, не позволяющие активизировать инновационный потенциал инициативных работников и только 16,3% обратили внимание на отсутствие необходимого научно-методического и консультативного сопровождения.

Опрашиваемые единодушно отмечали, что существующая система отношений между администрацией предприятий и инновационно-активным персоналом не отвечает современным требованиям. 93% опрашиваемых высказались за внедрение эффективной модели инновационной корпоративной культуры в организации.

Выводы. Результаты показали, что сложившаяся в организациях корпоративная культура не благоприятствует активизации и повышению эффективности инновационной деятельности и, в частности не способствует рациональному и результативному инновационному поведению субъектов-участников инновационного процесса, а также снижает мотивацию субъектов-участников к эффективному инновационному поведению и др.

Изучение причин, препятствующих формированию в организациях благоприятной инновационно-корпоративной культуры, показало, что основными из них являются:

- сопротивление собственников бизнеса, руководителей, управленческого персонала, специалистов развитию инновационных процессов и препятствование внедрению инноваций;
- отсутствие стратегий, а также неопределенные управленческие решения и распоряжения руководства компании в области развития инновационной деятельности и инновационного проектирования;
- отсутствие или низкий уровень ответственности персонала компаний за развитие и внедрений инноваций;
- низкая степень готовности руководителей, управленческого персонала и работников к обсуждению, убеждению и изменению инновационной ситуации в компании и др.

Дальнейшее повышение эффективности инновационной деятельности требует формирования особой модели инновационной корпоративной культуры, включающей в себя создание инновационно-творческих коллективов (проектно-инновационных команд), особого стиля руководства, благоприятствующего созданию творческой обстановки. Такая модель инновационно-корпоративной культуры:

- не может и не должна иметь жесткие стандарты и целевые установки, поскольку каждая инновационная концепция в процессе ее созидания и освоения может значительным образом существенно изменяться;
- не должна осуществляться по традиционным схемам алгоритмам и схемам, а требует их разработки для специфики инновационно-творческой деятельности;
- должна быть направлена на возможность применения особых форм организации трудовой деятельности персонала инновационно-проектных команд, главным содержанием которых является творческий труд;
- должна обладать гибкостью и адаптивностью к постоянно изменяющимся условиям и содержанию, ситуациям, с которыми сталкивается персонал инновационно-проектных команд.

Формирование инновационной корпоративной культуры призвано поощрять профессиональное развитие работников на основе их систематического обучения через систему профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, постоянно повышать их профессиональную компетентность в соответствии с новейшими достижениями науки и практики.

Формирование в организации эффективной инновационной корпоративной культуры требует проведения кропотливой систематической работы и, в частности, систематического проведения:

- рекрутинга талантливых работников;
- семинаров, призванных формировать у персонала социально-психологическую атмосферу к восприятию инноваций;
- обучающих семинаров-тренингов для топ-менеджеров, руководителей компаний, управленческого персонала, формирующих необходимые знания, умения, навыки и компетенции для создания благоприятной корпоративной культуры управления инновационной деятельности;

- семинаров-консалтингов по ключевым вопросам организации управления инновационной деятельностью, созданию и разработке в компании адаптированных к ее конкретной специфике инструментов, методик и методов обучения, развитию и мотивации креативно-инновационного потенциала персонала, принимающего участие в инновационном процесс;
- системы мероприятий, обеспечивающих повышение и эффективность освоения в компании инновационной корпоративной культуры и др.

Список источников

1. Антонова Ю., Степанов А.А. и др. Управление инновационным развитием: сущность, содержание, эффективность. «Наука в России. Угрозы и возможности». Статьи и доклады участников III Ежегодной научно-практической конференции. Москва. 30 мая 2017 г.- Лаборатория прикладных экономических исследований им. Кейнса, м.- Изд-во «Научный консультант», 2017.- С.69-74
2. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009.- 336 с.
3. Бялоблудская С., Степанов А. Поиск стратегических партнеров в процессе коммерциализации инновационной деятельности. Анализ общественных явлений в 2017 г. Построение прогнозов: сборник статей по материалам участников международной научно-практической конференции. Дата и место проведения: Москва 29 декабря 2017 г. - М.: Издательство «Научный консультант», 2017.- С. 64-69.
4. Гулиев И.А, Рыбин М.В., Степанов. Система ключевых показателей эффективности – инструмент управления устойчивостью инновационного развития в компаниях нефтегазового комплекса// Управление экономическими системами. УЭКС. 17.06.2019.-0,5 п.л
5. Гущина Ольга Михайловна, Морозова Надежда Владимировна, Степанов Александр Ананьевич. Управление инновационным развитием в муниципальных образованиях: стратегии и приоритетные направления// Управление экономическими системами. (118) УЭКС, 12/2018. 26.12.2018

6. Иванов И.Н. Сущность и основные элементы корпоративной культуры. https://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtml (Дата обращения 12.08.2019)
7. Корнийко Юлия Владимировна, Морозова Надежда Владимировна, Степанов Александр Аннярович. К вопросу о факторах формирования благоприятного инвестиционного климата для инновационной деятельности//Управление экономическими системами. (118) УЭкС, 12/2018. 21.12.2018.-0,5 п.л.
8. Красюкова Н.Л., Степанов А.А. Анализ противоречий вовлеченности российской молодежи в инновационное развитие молодежи. Сборник научных трудов «Теория и практика инновационной деятельности в эпоху информатизации».- М.: Изд-во «Научный консультант», 2018.- С. 39-73
9. Красюкова Н.Л., Степанов А.А. Особенности контента стратегий инновационного развития в иерархии национальной социально-экономической системы. Научный подход к общественному развитию: сборник статей по материалам участников XXVII международной научно-практической конференции. Дата и место проведения: Москва, МГТА, 27 октября 2017 г.- М.: Издательство «Научный консультант», 2017.- С.12-15
10. Крылова Евгения Александровна, Савина Маргарита Витальевна, Степанов Александр Аннярович. Муниципальные инновационные системы: формирование и направления деятельности// Управление экономическими системами.(118) УЭкС, 12/2018 . 14.12.2018.-0,5 п.л.
11. Недялкова А., Степанов А. Государственная политика инноватизации социально-экономического развития в эпоху информатизации. Сборник научных трудов «Теория и практика инновационной деятельности в эпоху информатизации».- М.: Изд-во «Научный консультант», 2018.- С. 6-11.
12. Потехина Е.В., Савина М.В. Актуальные вопросы антикризисного управленческого консалтинга//Управление экономическими системами. УЭкС.№ (110) 4/2018.-0,5 п.л.
13. Примеры корпоративных культур международных компаний. http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10514 (Дата обращения 02.09.2019)

14. Савина М.В., Саркисян Ж.М. Коррупция как фактор демотивации инновационной деятельности // Управление инновационными системами. №6(112). 18.06.2019.- 0,5 п.л.
15. Савина М.В., Степанов И.А. и др. Креативный менеджмент. Учебник.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко». 2-е изд., 2019 .- 252 с.-16 п.л.
16. Савина М.В., Степанов И.А., Степанов А.А. Эффекты и преимущества цифровизации экономики // Сборник статей «Перспективные направления научных исследований».- М.: Издательство «Научный консультант», 2018.- С. 234-238. ISBN 978-5-6040844-9-6
17. Солодкова К.А., Степанов А.А. Сущность и проблемы коммерциализации инноваций// (109) УЭкС, 3/2018.-0,5 п.л.
18. Степанов А.А., Савина М.В. Социальные трансформации XXI: управленческая модель креативно-авторизованного образования// Социальная политика и социология. Научно-практический журнал. Том 16. №5(124), 2017.- 0,5 п.л.
19. Степанов А.А., Солодкова К.А. Цифровая экономика в стратегии инноватизации// (108) УЭкС, 2/2018.-0,5 п.л.
20. Степанов А.А., Степанов И.А., Савина М.В. и др. Цифровая экономика: социально-экономические и управленческие концепции. Коллективная монография.-М.: Научный консультант, 2018.-179 с.
21. Степанов А.А., Степанов И.А., Савина М.В. и др. Человеческие ресурсы в инновационной экономике: ретроспектива и перспектива развития. Коллективная монография. - М.: Издательство «Научный консультант», 2018.- 240 с.
22. Степанов А.А., Щербакова М. Инновационное развитие региона: проблемы и особенности// Экономика и управление: проблемы, решения. Том 6 (82) – 2018 ОКТЯБРЬ.-0,6 п.л.

***CONSULTING IN THE SYSTEM OF PROJECT
MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES***

***КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ***

А.А. Степанов¹,

¹доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления инновациями Московского государственного института международных отношений МИД России, Международного института энергетической политики и управления инновациями, Москва, Россия

A.A. Stepanov²,

²Doctor of Economics, Professor, Professor, Department of Innovation Management, Moscow State Institute of international relations of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, the International Institute for Energy Policy and Innovation Management, Moscow, Russia,
e-mail: step-916@yandex.ru

М.В. Савина³,

³доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и предпринимательства Российского государственного социального университета, Москва, Россия

M.V. Savina⁴,

⁴Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Russian State Social University, Moscow, Russia
E-mail: marg.savna@yandex.ru

Аннотация. В статье освещены особенности теории и методологии проектного управления инновационной деятельностью как инструмента управленческого консалтинга. Определены исходные методические принципы использования проектного управления в сфере консалтинга и, в частности, применения методов Agile Project Management (APM) в управлении инновационными проектами; управленческого консалтинга; предложены методические подходы к формированию и управлению командами инновационных проектов.

Abstract. *The article highlights the features of the theory and methodology of project management of innovative activities as a tool for management consulting. The initial methodological principles of the use of project management in the field of consulting and, in particular, the application of the Agile Project Management (APM) methods in the management of innovative projects are determined; Methodological approaches to the formation and management of innovative projects teams are proposed.*

Ключевые слова: управление, консалтинг, инновационная деятельность, проектное управление, инновационное проектирование, инновационно-проектная команда, принципы проектного управления

Keywords: *management, consulting, innovation, project management, innovative design, innovative design team, principles of project management*

Введение.

Конец XX и начало XXI века охарактеризовались последовательным и широкомасштабным внедрением достижений научно-технического прогресса и инноваций. Экономика сегодня – это высокотехнологичный межотраслевой комплекс экономически развитых субъектов, осуществляющих свою деятельность на основе внедрения инноваций. Дальнейшее устойчивое инновационное развитие этих субъектов неразрывно связано с их инновационной деятельности на основе совершенствования инструментов, методов и механизмов управления инновациями.

Разработка и реализация инновационных продуктов, техники и технологий в сфере инноваций является частью стратегического управления предприятием.

Управление устойчивым инновационным развитием – это сложный динамично развивающийся процесс, определяющий позитивные тенденции и изменения в содержании и результатах деятельности.

Вместе с тем в последние годы проблемы управления инновационной деятельностью компаний становятся ключевыми факторами, сдерживающими рост эффективности и конкурентоспособности.

К таким проблемам следует, прежде всего, отнести консервативность и инерционность мышления управленческих кадров, сложившуюся архаичную корпоративную культуру инновационной деятельности, бюрократические и организационно-правовые ограничения, сопротивление системному подходу к внедрению инноваций и т.п. [11]

Сегодня становится очевидным, что разработка и освоение инноваций в информационно-цифровом обществе не могут быть реализованы без квалифицированного консалтингового сопровождения. [8] В этой связи все большее значение приобретает решение проблемы разработки и внедрения инноваций на основе профессионального консалтинга. Одним из эффективных инструментов решения этой проблемы становится консультирование в сфере проектного управления инновационной деятельностью.

Методика. Методология и методы применения проектного управления в консалтинговой деятельности выходят за границы традиционных подходов и методов управления инновационным развитием компаний.

Приводимые в статье результаты исследования базируются на методологии изучения инновационных процессов как особого специфического вида деятельности, главными признаками которого являются: неопределенность; человекоемкость; противоречивость и парадоксальность; высокая степень неопределенности и рисков; продолжительность инновационного процесса по времени и др. [19]

В процессе анализа практики консультирования инновационной деятельности широко применяются методы системно-креативного анализа, проектного управления, коллективной генерации идей; стратегического анализа новационных идей, решения нестандартных проблем и др. Методологическую и методическую базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам консалтинга в сфере проектного управления инновационной деятельностью.

Результаты. Сложившиеся модели управления инновационными процессами и инновационной деятельностью в компаниях не в полной мере соответствуют вызовам времени. Они, как правило, недостаточно полно учитывают необходимость поиска новых форм организации инновационной деятельности, формирования инновационной корпоративной культуры и др.

Существующая практика управления инновационной деятельностью в большинстве современных компаний имеет ряд существенных недостатков, заметно снижающих результаты деятельности. К наиболее часто встречающимся относятся:

- отсутствие достоверных прогнозов развития научно-технического прогресса и соответственно объективных оценок возможностей, целесообразности, жизнеспособности разрабатываемых инноваций (речь, прежде всего, идет о моральном устаревании разрабатываемых проектов, которые не смогут вписаться в тенденции объективных изменений развития научно-технического прогресса в мире в условиях глобализации);
- отсутствие связей между целями и задачами стратегического, тактического и оперативного управления компаний и увязки их со стратегическими задачами инновационной деятельности;
- отсутствие научно обоснованных подходов к системе оценки и управления эффективностью инновационной деятельности. [5]

Решение перечисленных и других проблем требует обоснования новых эффективных инструментов управления инновационными процессами, адекватных вызовам, специфике и особенностям информационно-цифровой экономики.

Одним из таких инструментов является управленческий консалтинг в вопросах инновационного развития компании на основе методов проектного управления. [13]

Проектный подход – это действенный инструмент системного и планомерного построения новых идей и достижения инновационных результатов. Он находит широкое применение в различных отраслях и сферах деятельности.

Проектирование как временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта – инноваций, соответствует целям, задачам и возможностям системного управления инновационным развитием компаний.[3]

Инструмент проектного управления с самого начала применялся для организации сложных и комплексных производственных процессов. Проектное управление применяется в различных сферах и областях деятельности.

В условиях интенсивного инновационного развития возрастает объективная необходимость в использовании методов проектного управления не только в производственной, но и консалтинговой деятельности в сфере инноваций, характеризующейся высокой степенью неопределенности и рисков.[10]

Консалтинговое сопровождение разработки и реализации проектов управления инновационной деятельностью по своему содержанию представляет собой процесс реализации новых знаний, результатов научно-исследовательских работ в целях удовлетворения инновационных потребностей. Ключевым элементом и инструментом такого консалтинга является инновационное проектирование как эффективный инструмент научно обоснованного моделирования устойчивого развития инновационной деятельности предприятия.[15]

Обсуждение. Инновационный консалтинг представляет собой консультационную поддержку инновационной деятельности в системе управления изменениями, основной целью которой является обеспечение устойчивого качественного роста за счёт внедрения нововведений. Инновационный консалтинг реализуется в форме

консультаций, различных программ и планов, а также инжиниринга производственных процессов, консультационного сопровождения инновационных процессов и изменений и др. [6]

Инновационное проектирование представляет собой деятельность по созданию инновационного проекта, в котором имеется «...некоторая задача с определёнными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ её решения...». [12]

Инновационное проектирование по своему содержанию – это система научно обоснованных мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Оно служит методологической базой достижения инновационных целей и результатов на основе обеспечения комплексного баланса интересов и потребностей всех задействованных участников проекта. [17]

В условиях становления информационно-цифровой экономики инновационное проектирование является наиболее эффективным инструментом управления внедрением достижений научно-технического прогресса. Благодаря инновационному проектированию решаются многие задачи, связанные с разработкой и внедрением инновационных проектов.

Именно инновационное проектирование дает возможность объединить и мобилизовать все функциональные и стратегические направления деятельности на достижение инновационных целей развития на основе системного подхода.

Инновационное проектирование основывается на общих базовых положениях и методиках управления проектами. Ему характерны общие закономерности, а, соответственно, и принципы организации и внедрения. [7]

Основные методологические положения и методы, применяемые в инновационно-проектной деятельности, в основном, сохраняют свою актуальность независимо от отрасли и специфики деятельности, где реализуется проект.

Вместе с тем проектное управление в инновационной деятельности имеет существенные и принципиальные отличия от управления проектами в производственной деятельности компаний.

Дело в том, что инновационно-проектная деятельность в консалтинге - это специфический вид творческой деятельности имеет ряд принципиальных отличий от проектно-производственной деятельно-

сти, которые и оказывают существенное влияние на специфику и характер инновационного проектирования. [20]

Инновационное проектирование прежде всего:

- направлено на создание чего-то нового, ранее неизвестного (инноваций), в то время как целью производственных проектов является воспроизводство, репродукция заранее запланированных и предполагаемых (известных) результатов;
- имеет творческий, а, значит, во многом непредсказуемый характер, в его основе лежит синтез процесса познавательной, волевой, эмоциональной, конструктивной деятельности (озарение, воображение и фантазия), направленного на создание чего-либо нового;
- характеризуется высокой степенью непредсказуемости, то есть предвидение его результатов изначально значительно повышает риски. Отсюда следует, что в управлении и организации инновационно-проектной деятельностью не должны присутствовать жесткие целевые установки и стандарты, поскольку любая концепция инновационного проекта в процессе ее разработки и реализации может претерпевать существенные изменения (трансформации), а в ряде случаев инновационные проекты как проекты высокой степени неопределенности и непредсказуемости могут оказаться невыполнимыми;
- реализуется в условиях проявления свободы воли, свободы удовлетворения интересов и потребностей, установления гибких и эффективных отношений, открытости к личному и общественному опыту, в то время как реализация производственных проектов требует твердого соблюдения алгоритмов, правил, технологий, инструкций и т.п.;
- имеет уникальный характер мотивации, когда наряду с денежным вознаграждением (прибылью) ведущими мотиваторами являются самореализация и свободный творческий полет;
- требует формирования особой специфической корпоративной культуры работы инновационно-проектных команд, стиля их руководства, который должен быть благоприятным для создания свободной творческой обстановки, возможностей применения совершенно иных алгоритмов и методов подбора, как персонала команд инновационного проектирования, так и руководителей, которые должны обладать адекватными стилями руководства,

управления людьми, осуществляющими творческий процесс в инновационно-проектной деятельности;

- требует применения особых форм организации творческого труда персонала команд инновационного проектирования, в то время как организация их труда по привычным традиционным схемам становится нерациональной и нецелесообразной. [9]

Проектное управление инновационной деятельностью – это гибкое управление, нацеленное на создание качественного инновационного продукта. Такое управление, особенно в консалтинговой деятельности, не может осуществляться по схемам и алгоритмам управления производственными проектами (т.е. по подобию работы конвейера, сборочной линии, со строго регламентированными правилами и процедурами, т.п.). [1]

В условиях постоянно ускоряющихся темпов разработки, внедрения и смены инноваций в практике проектного управления инновациями все чаще используется практика Agile Project Management (APM). [2] Ее главные характеристики: гибкость, подвижность, быстрота решения поставленных проектных проблем.

При этом базовыми идеями, определяющими особенности гибкого проектного управления применительно к инновационной деятельности, являются:

- люди, их отношения, коллаборация в инновационном процессе важнее, чем инструменты, процессы и методы;
- сотрудничество и взаимодействие в инновационной деятельности важнее, чем контракты и первоначально принятые условия;
- постоянная готовность к изменениям в инновационной деятельности важнее, чем первоначально принятые планы и программы;
- процесс инновационной деятельности важнее, чем регламентирующие их документы.

Обобщение зарубежного и отечественного опыта успешной инновационной деятельности компаний показывает, что разработка эффективных инновационных проектов возможна на основе соблюдения следующих исходных методических принципов: [18]

- непрерывного творческого поиска на всех этапах инновационной деятельности;
- простоты и понятности целей, задач, процессов и результатов инновационной деятельности для всех ее участников;

- организации процесса инновационной деятельности на основе постоянных изменений, приспособления и адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям;
- постоянной корректировки требований к разрабатываемому инновационному процессу или продукту на протяжении всего цикла инновационной деятельности;
- постоянного изучения интересов и потребностей в инновациях потенциальных субъектов-потребителей результатов инновационной деятельности;
- самоорганизации и самостоятельности в принятии решений при свободном общении и обмене идеями между членами инновационных проектных команд;
- постоянного сотрудничества и взаимодействия на всех этапах инновационного цикла команды инновационного проекта и заказчиков-потребителей инноваций;
- обеспечения благоприятных условий труда и эффективной системы мотивации для команд инновационных проектов;
- эффективного взаимодействия на основе прямых коммуникационных контактов между всеми субъектами-участниками инновационного процесса;
- равномерности и транспарентности в распределении нагрузки участников инновационного проекта;
- постоянной поддержки непрерывного, оптимального темпа и скорости работы инновационных проектных команд;
- контроля, оценки и измерения динамики прогресса инновационной деятельности на основе промежуточных функциональных результатов.

Проектное управление инновационной деятельностью – это специфический вид профессиональной деятельности.

В общем смысле такая деятельность направлена на достижение намеченных инновационных результатов на основе применения системы целенаправленных мероприятий (планирование, организация, мотивация, контроль над ходом реализации проекта).[7]

Как вид профессиональной деятельности проектное управление является процессом, где, с одной стороны, используются специальные знания, умения, навыки, технологии, инструменты и методы, с другой, управление этим процессом осуществляется группой ме-

менеджеров и специалистов, использующих имеющийся в их распоряжении инструментарий на основе коммуникационных процессов принятия решений.

В системе проектного управления, как правило, выделяется три основных блока: объект управления – непосредственно инновационный проект; субъект управления – инновационно-проектная команда; инструментарий управления проектом – инструменты, технологии и методы проектного управления.[4]

Формирование эффективных инновационно-проектных команд – ключевая проблема в подавляющем большинстве инновационных проектов. Этой проблеме в процессе управленческого консультирования должно уделяться самое пристальное внимание.

Инновационно-проектная команда представляет собой временный коллектив, объединяющий представителей различных профессиональных групп, охватывающих несколько межпредметных областей, что и обеспечивает реализацию комплексного и мультидисциплинарного (междисциплинарного) подхода к решению поставленных задач. Такая команда способна обеспечить не только решение конкретно поставленных задач, но и смоделировать компетентностные требования к каждому ее члену для оценки инновационно-проектной работоспособности команды.

Работа команд, занимающихся инновационным проектированием, сложна, многоаспектна и рискованна. Результат такой деятельности трудно предсказуем в связи с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями, а также требованиями, как к результатам, так и к исполнителям.

Сегодня эффективное управление инновационным развитием компаний обязательно предполагает научно обоснованный подход к формированию результативных мультидисциплинарных инновационно-проектных команд. Это, безусловно, требует серьезного отношения к вопросам совершенствования подбора, спецподготовки персонала и руководителей команд, осуществляющих инновационно-проектную деятельность.

Заключение. Навыки, которые необходимы специалистам и руководителям для работы в сфере управленческого консалтинга в инновационно-проектных командах, не могут быть автоматически перенесены или дублироваться качествами специалистов и менеджеров из других сфер деятельности.

В настоящее время специалисты-менеджеры в сфере управленческого консалтинга являются одной из самых дефицитных и востребованных профессий в условиях формирования и развития информационно-цифровой экономики. Подготовка таких специалистов требует применения особых образовательных технологий, способных дать специфические знания, умения, навыки, компетенции, в основе которых должны лежать компетенции креативного мышления и действий в поиске и реализации на практике нестандартных инновационных решений.

Руководители и специалисты в сфере управленческого консалтинга инновационно-проектных команд помимо обладания личностными социально-психологическими качествами и компетенциями в сфере менеджмента и управления персоналом должны обладать необходимыми базовыми знаниями, умениями и навыками по применению современных информационно-цифровых технологий.

Особенность компетенций руководителей и специалистов инновационных проектов состоит в том, что они должны не только владеть профессиональными навыками в области проектирования, планирования, организации, мотивации, контроля. Ключевыми компетенциями руководителей и специалистов инновационно-проектных команд должна быть способность генерировать нестандартные инновационные идеи, конструктивно разрешать творческие конфликты и противоречия внутри инновационно-творческого сообщества. [14]

Руководители инновационно-проектных команд должны постоянно направлять и корректировать качественное содержание работ, уметь конструктивно взаимодействовать с членами команды.

Управление инновационно-проектными командами в современных условиях требует поиска и реализации новых форм его организации. Одной из таких форм сегодня является гибридная модель сочетания «коллективного управления» и «управления по целям». Таким образом очевидно, что важная роль в консультировании в сфере проектного управления инновационной деятельности компаний принадлежит применению новых инструментов, методик и методов в процессе консультирования работы команды инновационного проекта. [16]

Библиографический список

1. Андрющенко Г.И., Кравцова А.В. Теоретический анализ конкурентной среды рынка консалтинговых услуг в российской федерации [Текст] // Проблемы современной экономики. 2017. № 2 (62).
2. Богомолова И.С., Гриненко С.В., Едалова Е.С. и др. Проектный менеджмент в инновационной деятельности. URL: http://www.aup.ru/books/m1518/3_6.htm. Дата обращения 20.08.2019
3. Бритыко А. С. Оценка эффективности проекта инновационного развития предприятия (на примере ОАО «Государственный научный центр — Научно-исследовательский институт атомных реакторов» «ГНЦ НИИАР»)// Управленческое консультирование. №1.2014.- С.124-133
4. Будников Я.Е. Этапы построения инновационного проекта// Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXV междунар. науч.-практ. конф. № 25. – Новосибирск: СибАК, 2013.
5. Дудин М.Н., Степанов А.А. Теория и практика управления эффективностью инновационной деятельности: монография. - М.: РУСАЙНС, 2019.- С.89-90
6. Инновационный консалтинг. <http://vintconsult.com/services/strategy-consulting/innovation-consulting>. Дата обращения 14.08.2019
7. Инновационный проект: понятия, основные этапы создания и реализации. <http://infomanagement.ru/referat/132/5>. Дата обращения 20.08.2019
8. Кравцова А.В. Динамика развития рынка консалтинговых услуг россии в 2007-2017 годах. [Текст] // Современное общество: глобальные и региональные процессы. 2017. № 1 (5)
9. Красюкова Н.Л., Степанов А.А. Особенности контента стратегий инновационного развития в иерархии национальной социально-экономической системы/Научный подход к общественному развитию: сборник статей по материалам участников XXVII международной научно-практической конференции. Дата и место проведения: Москва, МГТА, 27 октября 2017 г. - М.: Издательство «Научный консультант», 2017.- С.12-15

10. Путь проекта от идеи до рынка: какие этапы реализации проходит инновационный проект. <https://viafuture.ru/sozдание-startapa/etapy-realizatsii-innovatsionnogo-proekta>. Дата обращения 14.08.2019
11. Салыгин В.И., Степанов А.А., Савина М.В. Актуальные вопросы управления устойчивым инновационным развитием предприятий в информационно-цифровой экономике: монография/ Под общ. Ред. А.А. Степанова, М.В. Рыбина, И.А. Гулиева.- М.: Издательство «Научный консультант», 2019.- С.89-93
12. Словари и энциклопедии на Академике. URL: <https://dic.academic.ru/>. Дата обращения 20.08.2019
13. Степанов А.А., Гулиев И.А, Рыбин М.В. Система ключевых показателей эффективности – инструмент управления устойчивостью инновационного развития в компаниях нефтегазового комплекса\\Управление экономическими системами. УЭКС. 17.06.2019.-0,5 п.л.
14. Степанов А.А., Савина М.В., Степанов И.А. и др. Креативный менеджмент. Учебник.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко».2-е изд., 2019 .- 252 с.
15. Управленческий консалтинг – новейшая профессия Мира. <https://clubshuttle.ru/upravlencheskij-konsalting>. Дата обращения 20.08.2019
16. Управленческое консультирование как специфическая деятельность. <https://helpiks.org/7-2601.html>
17. Что такое инновационное проектирование. <https://www.zwsoft.ru/stati/chto-takoe-innovacionnoe-proektirovanie-klassifikaciya-etapy-i-zadachi-proektov>. Дата обращения 14.08.2019
18. Andryushchenko G. I., Stepanov I.A. Risk Management Problems of Microfinance Institutions//International Journal of Economics and Financial Issues ISSN: 2146-4138 available at <http://www.econjournals.com> International Journal of Economics and Financial Issues, 2015, 5(Special Issue) 151-158. Economics and Society in the Era of Technological Changes and Globalization.
19. Krasnyukova Natalia Lvovna, Stepanov Aleksandr Annayarovich. IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF TECHNOLOGY TRANSFER WITHIN THE CONTEXT OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF RUSSIA//Scientific Papers Series “Management, Economic

Engineering in Agriculture and Rural Development“, Volume 18, Issue 4/2018.- pages 411-422. PRINT ISSN 2284-7995, E-ISSN 2285-3952.- 0,5 п.л.

20. User Stories Applied: For Agile Software Development [Текст] / Cohn Mike. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/141336903/?page>.
Дата обращения 20.08.2019

ECONOMIC AND SOCIAL CONSEQUENCES OF GROWING HEALTH NEEDS OF AN AGING SOCIETY

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ РАСТУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ СТАРЕЮЩЕГО ОБЩЕСТВА

Albin Skwarek, PhD¹

¹ The Jacob of Paradies University in Gorzow Wielkopolski (Gorzów Wielkopolski), Poland, e-mail: askwarek@ajp.edu.pl

Abstract: The growing health needs of aging societies pose a huge challenge to the governments of many countries. Change in the age structure and the accompanying increase in the post-working age population generates many consequences for the labor market and opportunities for economic development. The aging process of the society is also observed in Poland, with the consequences observed for many years in many developed countries.

The aim of the article is to present the problems of growing health needs in an aging Polish society and the factors generating an increase in health expenditure. The article also contains an analysis of the level of satisfying health needs among Poles, which was based on the interpretation of available data and the author's own research.

Изложение: Растущие здравоохранительные потребности стареющих обществ представляют огромный вызов для правительств многих стран. Изменение вековой структуры и сопровождающий его рост популяции людей пенсионного возраста генерирует много следствий для рынка труда и возможности развития экономики. Процесс старения общества наблюдается также в Польше, неся с собой последствия, наблюдаемые многие годы во многих высокоразвитых странах.

Целью статьи является приближение проблематики растущих здравоохранительных потребностей в стареющем польском обществе, а также факторов, генерирующих рост расходов на оздоровительные цели. Статья включает также анализ уровня удовлетворения здравоохранительных потребностей среди поляков, который был выполнен опираясь на интерпретацию доступных данных, а также собственных исследований автора.

Keywords: health policy, health need

Ключевые слова: политика здравоохранения, потребности здравоохранения

Введение

Демографические изменения в развитых странах повлекли быстрый прирост населения пенсионного возраста. Наблюдаемая тенденция генерирует ряд вызовов в разных пространствах общественно-хозяйственной жизни. В Польше мы имеем дело также с процессом старения общества, который является следствием роста средней продолжительности жизни, а также малого числа рождений. Из внимания на изменения в пропорциях между популяцией работающих и неработающих лиц, система медицинского присмотра будет вынуждена поставлять каждый раз большее число услуг при меньших запасах и ограниченных финансовых средствах. Большим вызовом будут растущие общественные ожидания в сфере качества услуг, которые предоставляются. Стареющее общество будет представлять вызов также для рынка труда. Во многих секторах вырастет средняя величина возраста работников, что не оставит без влияния их здоровье и производительность. Все больше предприятий должны будут учитывать в своей деятельности растущее число неявки больных работников, как последствия демографических изменений.

Целью данной статьи является приближения важнейших факторов, генерирующих рост расходов на оздоровительные цели, а также их значения в формировании политики здравоохранения государства, что было выполнено опираясь на литературные исследования. Анализ уровня удовлетворения потребностей здравоохранения, представляющий вторую часть статьи, был выполнен опираясь на интерпретацию доступных данных, а также собственных исследований автора. На их основании сделана попытка синтетического показ следствия растущих потребностей здравоохранения.

Обуславливающие факторы роста трат на здравоохранение

Процесс старения, хоть очень индивидуализированный, является чем-то характерным для всех живых организмов, представляя натуральный, упадочнический этап в их жизни (Kijak, Szarota, 2013). Старость имеет свою специфику, но притом неоднородная с биологической, оздоровительной и социальной точки зрения (Peđich 2008).

В общественном измерении старость бывает отождествляемой с достижением пенсионного возраста, когда данная единица может начать пользоваться разным видом льгот, которые предоставляются старым лицам (Szarota, 2010). Процесс старения общества является важным фактором, предопределяющим увеличение расходов в пространстве здравоохранения. Прогрессирующий процесс старения популяции Польши в прошлые годы обнаруживают изменения в ценности, между прочим, таких демографических показателей как:

- участие населения в возрасте 60 лет и больше в структуре населения, который увеличился всего с 12,8% в 1990 г. до 17,3% в 2011 г.,
- участие населения в очень старом возрасте (80 и больше лет) в группе населения в возрасте 65 лет и больше, который увеличился с 17,6% в 2002 г. до 24,4% в 2009г.,
- показатель демографического обременения населением в пенсионном возрасте, который вырос из 21,6 лиц в пенсионном возрасте приходящихся на 100 лиц в производственном возрасте в 1988 г. до 25,6 в 2010 г.,
- показатель рядовой продолжительности жизни для женщин, который вырос с 74,4 лет в 1990 г. до 80,6 лет в 2010 г., для мужчин соответственно с 66 до 72,1 годов,
- медиана возраста, которая выросла с 32,4 лет в 1988 г. до 37,7 лет в 2009.

Прогноз GUS на 2007-2035 годы предусматривает дальнейший рост вышеупомянутых показателей. Число населения в пенсионном возрасте в 2035 г. по отношению к 2007 г. увеличится на немного свыше 3,5 млн (Ciura, Szymańczak, 2012). В 2010 году в Польше было 5,1 млн. лиц в возрасте 65 лет и больше, что представляло около 13 проц. населения. В перспективе 2060 года, число лиц в этой возрастной группе вырастет до свыше 11 млн и представлять будет около 1/3 польской популяции. Средние расходы с NFZ на услуги здравоохранения в Польше для лиц в возрасте 65 лет или больше были в 2011 г. почти трижды более высоки чем в случае младших лиц. Наблюдаемые демографические изменения поспособствуют, в существенный способ, увеличению давления на рост трат, связанных с финансированием услуг здравоохранения польской популяции (Rozkrut, 2013).

Из пункта уровня трат, которые назначаются на реализацию потребностей здравоохранения, существенное значение имеет при-

быльный фактор, связанный с уровнем зажиточности, а прежде всего ростом доходов общества. Опыты других стран указывают, что расходы на здравоохранение сильно коррелируются с уровнем экономического развития. Оказывается, что расходы на услуги здравоохранения растут быстрее, чем доходы. Одинаково в Польше, как и других странах ОЭСР можно отметить систематический рост расходов, связанных со здравоохранением в отношении к ВВП (Rozkrut, 2013).

Средства на финансирование здравоохранения, независимо от институционных решений и систем здравоохранения, которые реализовываются, в каждой стране происходят из двух источников: публичного и частного. Частные расходы на здравоохранение несутся жителями данной страны в форме покупки коммерческого оздоровительного страхования, непосредственных покупок лекарств, оздоровительных услуг в частном или публичном оздоровительном секторе, в виде оплат и доплат к льготам, получаемым в рамках публичного оздоровительного сектора. К частным засчитываются также расходы предприятий на службу здравоохранения, на дополнительное медицинское страхование работников, а также на выкуп для них фирмами абонементов в частных представительствах службы здоровья (Skrzypczak, Rogoś, 2007).

Существенную роль в формировании расходов в пространстве здравоохранения играет также технологический фактор, связанный с развитием технологии и медицинских знаний. Технологический прогресс способствует снижению единичных средств лечения известных болезней, однако на практике, получаемые выгоды часто назначаются на увеличение доступности отдельных терапий. Благодаря развитию технологии и знаний, сфера болезней которые лечатся поддается расширению, ведя к дополнительному спросу на новые, несуществующие ранее медицинские услуги (Rozkrut, 2013). Эффектом технологического прогресса является рост расходов на здравоохранение, возникающий не только из развития широко понимаемых услуг здравоохранения, но также растущей их доступности с финансовой и географической точки зрения.

Обусловленность и вызовы политики здравоохранения государства

Учитывая величину расходов, которые назначаются на здравоохранение, значение которое имеет для людей здоровье, а также из внимания на ожидания по отношению к охране их здоровья, политика здравоохранения является одной из важнейших форм публичной активности (Włodarczyk, 2010). Следует воспринимать ее как деятельность, которая служит контролю и оптимизации использования, ответственными за нее субъектами, медицинских знаний и доступных запасов, которые касаются решения проблем здравоохранения (Włodarczyk, Paździach, 2001). Количество заданий и целей политики здравоохранения, реализованной государством, требует определения ее приоритетов. По мнению экспертов, приоритетами должна считаться: реклама здорового стиля и образа жизни (правильная диета, физическая активность, борьба с зависимостями), доступ к лечению в условиях, которые адекватны к состоянию здоровья больного лица, а также уменьшение последствий неполноценности, заболеваемости, а также преждевременной смертности в результате заболеваний цивилизационными болезнями, такими как: сердечно-сосудистые болезни, инсульты, болезни мозга, сахарный диабет, злокачественные новообразования, длительные болезни опорно-двигательного аппарата или болезни органов дыхания (Gujski, Kalbarczyk, 2013).

Реализация политики здравоохранения возможна опираясь на использование разнообразных инструментов, среди которых принципиальное значение играют инструменты: экономические, юридические, организационные, информационные и кадровые. Экономические инструменты составляют основу функционирования системы здравоохранения. Относятся к ним всевозможные публичные, а также частные средства, которые назначаются на удовлетворение потребностей здравоохранения. К юридическим инструментам принадлежит совокупность положений, регулирующих вид, а также способы реализации целей политики здравоохранения государства. Организационными инструментами являются элементы инфраструктуры здравоохранения, к которым засчитываются представительства, реализовывающие медицинские услуги. За информационные инструменты признать следует действия разных субъектов, которые служат увеличению

оздоровительных компетенций населения, улучшению умения движения в системе здравоохранения и увеличения действенности политики здравоохранения. Являются ими, следовательно, всевозможные действия, связанные с профилактикой и рекламой здоровья, информация для населения, как пользоваться услугами здравоохранения и на каких принципах они действуют. Это также такие действия, которые связываются с информатизацией системы и в основании должны служить одинаково пациентам, как и лечебным субъектам. Кадровые инструменты, это, по существу, лица имеющие право выполнения медицинских услуг, трудоустроенные в государственных и частных представительствах здравоохранения. В случае этого инструмента, тревожен процесс старения медицинских кадров. Вырастает число врачей, которые закончили 55 год жизни, падает в предделе возраста 35-44 лет. На это накладывается отсутствие студентов медицинских вузов желающих выбирать некоторые специальности, при одновременном росте потребности в некоторых медицинских услугах (Magnuszewska-Otulak, 2013). Понимая, что удовлетворение потребностей здравоохранением возможно только при использования запасов системы здравоохранения, дальнейшее старение медперсонала является тревожным явлением. Дополнительной проблемой остается уменьшающееся число врачей, трудоустроенных в представительствах здравоохранения. Хоть органы государственной власти делают много в интересах улучшения здоровья поляков, а реальные оздоровительные показатели, по сравнению с более ранними годами, значительно поправились, то мнение и ощущения граждан связанное с самочувствием по-прежнему свидетельствуют о потребностях, которые не удовлетворяются, в сфере здравоохранения (Nieszporska, 2014).

Уровень удовлетворения потребностей здравоохранения поляков

Актуальная высота расходов на здоровье в Польше значительно отбегает от уровня, наблюдаемого в европейских странах. В следствии, не способно достаточно удовлетворять постоянно растущие потребности здравоохранения, особенно в таких аспектах как доступ к специалистам или современным терапиям. Финансовые дефициты чувствуются одинаково по стороне пациентов, как и работников

здравоохранения. Низкие зарплаты и серьезные кадровые дефициты будут действовать мощным обременением всех профессиональных групп, связанных со здравоохранением (Krupa, Krupiarz et al., 2018). Недофинансирование публичной системы здравоохранения в Польше является наибольшим препятствием улучшения состояния здоровья общества, а также развития кадров и медицинских представительств (Gierczyński, Wróblewski et al., 2018). Дополнительной проблемой польской системы здравоохранения остается неравномерное размещение запасов, в том медицинских кадров, которое не отвечает местным потребностям населения. Ведет это к ряду негативных последствий, в частности: к миграции пациентов с целью удовлетворения потребностей здравоохранения, нарастанию задолженности лечебных субъектов, что приводит к декапитализации запасов системы, обмежевки качества услуг или доступа к ним (Najwyższa Izba Kontroli, 2018). Из доклада «Восприятие польского здравоохранения» возникает, что поляки считают, что их лечат менее эффективно чем пациентов за рубежом. За важнейшие действия в интересах улучшения уровня здравоохранения в стране признали: увеличение численности медицинских кадров, доступ к эффективным терапиям, а также сокращение очередей к врачам специалистам и медицинским услугам. Наиболее сильные проблемы с недофинансированием здравоохранения, очередями к медицинским услугам, а также высокими ценами и низкой действенностью лекарств чувствуют пациенты, затронутые длительными болезнями. Свыше 70 проц. определяет состояние польского здравоохранения как фатальное или плохое (Biskup, Rygało, 2019).

Из проведенных автором анкетных исследований, которые имели место на переломе 2018 и 2019 года в нескольких районах западнопоморского и любуского воеводства на группе свыше 200 взрослых лиц, в производственном и пенсионном возрасте, возникает что лишь доступ к семейным врачам был оцениваемым положительно (см. таблица 1).

Таблица 1. Оценка доступности семейного врача

| Доступ к семейному врачу | Очень легкий | Легкий | Утруднен | Очень затруднен |
|--------------------------|--------------|--------|----------|-----------------|
| Процент ответов | 25,1% | 53,3% | 20,1% | 1,5% |

Источник: собственная разработка на основании исследований

Среди исследуемых лиц 75,3% декларировало использование услуг врачей специалистов. Больше всего, 16,1% указало на трудности с доступом к кардиологу, 14,6% к ортопеду, а 8,5% к эндокринологу. Немного меньше исследуемых констатировало проблемы с доступностью к окулисту и неврологу (после 7,5%), а также диабетологу (5%) и урологу (3,5%).

В случае месячных расходов на здоровье, около 2/3 исследуемых лиц декларировало, что на протяжении последнего года наступил их рост. Существенного изменения в этой категории расходов не констатировало 34,7% исследуемых, а у 3% они уменьшились (см. таблица 2).

Таблица 2. Изменение месячных расходов на здоровье

| Месячные расходы на здоровье в последний год | | | | |
|--|-----------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Значительно выросли | Незначительно выросли | Существенно не изменились | Незначительно уменьшились | Значительно уменьшились |
| 28.1% | 34,2% | 34,7% | 1,5% | 1,5% |

Источник: собственная разработка на основании исследований.

Уровень доходов, которые назначаются на цели здравоохранения разделенный на три предела, то есть: до 25%, 26-50%, а также свыше 50%, указывает, что в случае свыше 80% исследуемых их расходы содержатся в первом пределе. Для 18% переступают 25%, а для 0,5% исследуемых представляют свыше 50% их месячных доходов. В трактовке квот, подробные данные на эту тему демонстрирует таблица 3.

Таблица 3. Месячные расходы на здоровье в трактовке квот

| Квоты расходов на здоровье | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|
| до 100 PLN | 101-300 PLN | 301-500 PLN | Pow. 500 PLN |
| 62,3% | 33,7% | 2,9% | 1,1% |

Источник: собственная разработка на основании исследований.

Структура расходов на цели здравоохранения, несущихся исследуемыми лицами дифференцирована. В случае средств визита у врача специалиста, исследуемые чаще всего пользуются бесплатно. Те которые оплачивают вышеупомянутые визиты из собственных средств, чаще всего указывали квоты 101-300 PLN. Месячные средства лекарств, которые употребляются, для около половины исследу-

емых, содержались в квоте 100 PLN. Каждый третий исследуемый декларировал, что назначает на эту цель до 300 PLN ежемесячно. Остальные тратили на лекарства больше или пользовались исключительно бесплатными лекарствами. В случае витаминов и других дополнений, свыше половина исследуемых декларировала расходы, которые содержались, в квоте 100 PLN ежемесячно. Едва 5% исследуемых назначает на эту цель большую квоту. Бесплатной реабилитацией пользуется каждый четвертый исследуемый, 7% назначает на эту цель до 100 PLN ежемесячно, а каждый десятый исследуемый декларирует квоту, переступающую 100 PLN. Исключительно бесплатными диагностическими исследованиями пользовались около каждого четвертого исследуемого. Для 15,1% расходы на эту цель не переступали 100 PLN ежемесячно, а для 4,5% были более высоки. Советами диетолога пользуется бесплатно 4% исследуемых, и 3,5% делает это платно. Средства других расходов на здоровье декларирует 19,6% исследуемых, из чего 15,1% выдает ежемесячно до 100 PLN, а для 4,5% эта квота более высока. Среди дополнительных расходов на здоровье, анкетированные декларировали участие в гимнастических занятиях, покупки экологически чистых продуктов, абонементы на бассейн, книги об оздоровительной тематике. Подробные данные на тему структуры расходов на оздоровительные цели среди исследуемых лиц содержит таблица 4.

Таблица 4. Структура месячных расходов на здоровье

| Средне в месяц | Пользуюсь исключительно бесплатно | Трачу меньше 100 зл | Трачу в пределе 101 - 300 | Трачу в пределе 301 - 500 | Трачу больше 500 зл | Не пользуюсь |
|---|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|--------------|
| Средства визитов у врачей специалистов | 33,1% | 16,1% | 26,1% | 0 | 0 | 24,7% |
| Средства употребляемых лекарств | 31,5% | 46,2% | 35,7% | 1,5% | 0 | 15,1% |
| Средства: витаминов, магнезия и других дополнений | 0 | 54,3% | 4,0% | 1,0% | 0 | 40,7% |
| Средства реабилитации | 26,6% | 7,0% | 9,5% | 0,5% | 0 | 56,4% |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|------|------|------|-------|
| Средства диагностических исследований | 23,6% | 15,1% | 4,0% | 0,5% | 0 | 56,8% |
| Средства визитов у диетолога | 4,0% | 1,5% | 1,5% | 0,5% | 0 | 92,5% |
| Средства других расходов на здоровье | 0 | 15,1% | 4,0% | 0 | 0,5% | 80,4% |

Источник: собственная разработка на основании исследований

На вопрос, касающийся оценки состояния своего здоровья на фоне ровесников, едва ли каждый десятый исследуемый, определил его как лучшее или намного лучшее. Свыше $\frac{3}{4}$ исследуемых лиц оценило его как сравнимое с ровесниками, и другие 13,1% оценили свое здоровье, как худшее или многим худшее. Исследуемые лица особенно критическими относились к организации службы здоровья в Польше, что обосновывали длиной ожидания на визит к врачу специалисту, а также временем от момента визита до использования переписанными процедурами и специализированными терапиями. В этом отношении, исследования, проведенные автором, подтверждают результаты других разработок, посвященных исследованию степени удовлетворения потребностей здравоохранения польского общества.

Подытоживание

Проблематика следствия растущих потребностей здравоохранения стареющих обществ многомерна, потому данная статья не вычерпывает всех тем, связанных с этим процессом. Это явление, которое характеризуется определенным отличием, возникающим из политики здравоохранения данного государства и общей политическо-хозяйственной политики, а также культурной обусловленности. Независимо от отличий выступающих в этой сфере между отдельными странами, принципиальной проблемой остается вопрос финансирования растущих потребностей здравоохранения стареющих обществ. Из разработок Европейской Комиссии возникает, что в Польше рост потребности в услугах здравоохранения до 2060 года будет одним из наибольших в Европейском союзе, а возможная нехватка соответствующего количества этих услуг ухудшит ситуацию здравоохранения

поляков. Финансирование растущих потребностей здравоохранения из публичных средств будет означать или рост фискальных обременений (поднятие медицинского взноса), что при уменьшающемся числе лиц в производственном возрасте может ухудшить экономическую ситуацию Польши, или прирост дефицита в следующих бюджетах государства, ведя в эффекте к дальнейшему росту публичного долга. Альтернативой для вышеупомянутых решений было бы участие пациентов в финансировании услуг здравоохранения. Среди доступных сценариев решений менее всего противоречивым в польских условиях кажется добровольное (частное) медицинское страхование. Распространение дополнительных медицинских страхований поспособствовало бы увеличению финансовых средств в здравоохранении, представляя выгоду для частных представителей услуг и трудоустроенного в них персонала, а также стало бы шансом на частичное уменьшение нагрузки системы публичного здравоохранения. Этот сценарий уже сегодня реализовывают лица, которые пользуются добровольным медицинским страхованием, а также все те, которые хотя бы иногда тратят деньги на услуги здравоохранения у непубличных представителей услуг здравоохранения.

Подытоживание

- Biskup M., Rygała U. 2019. *Postrzeganie polskiej ochrony zdrowia. Raport z badania*. <https://www.termedia.pl/mz/Raport-Postrzeganie-polskiej-ochrony-zdrowia-,35655.html>
- Ciura G., Szymańczak J. 2012. Starzenie się społeczeństwa polskiego. *infos* nr 12.
- Gierczyński J., Wróblewski T., Gilewski M. 2018. *Priorytety zdrowotne w kontekście demograficznego i gospodarczego rozwoju polski*, <https://wei.org.pl/wp-content/uploads/2018/06/Priorytety-zdrowotne-w-kontek%C5%9Bcie-demograficznego-i-gospodarczego-rozwoju-Polski.-Wnioski-i-rekomendacje-na-przyk%C5%82adzieniewydolno%C5%9Bci-serca.pdf>
- Gujski M., Kalbarczyk W. 2013. *Zdrowie priorytetem politycznym państwa - analiza i rekomendacje*, Instytut Ochrony Zdrowia. Warszawa: Instytut Ochrony Zdrowia.

- Kijak R.J., Szarota Z. 2013. *Starość. Między diagnozą a działaniem*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.
- Krupa D., Krupiarz M., Komorowski S., Kluszczyński T., Klimek M. 2018. *Finansowanie ochrony zdrowia w kontekście efektów społeczno-gospodarczych*, https://www.infarma.pl/assets/files/raporty/Raport_Finansowanie_Ochrony_Zdrowia_v.5.0_19.09.2018.pdf
- Magnuszewska-Otulak G. 2013. Wybrane problemy polityki zdrowotnej w Polsce, *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje, tom 2, nr 21*.
- Najwyższa Izba Kontroli. 2018. *Informacja o wynikach kontroli tworzenia map potrzeb zdrowotnych*. <https://www.nik.gov.pl/plik/id,16703,vp,19258.pdf>
- Nieszporska S. 2014. Polityka państwa a sektor ochrony zdrowia w Polsce, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 809*.
- Pędich W. 2008. *Zdrowotna charakterystyka starości, w: Sytuacja demograficzna Polski, raport 2007-2008.*, Warszawa: Rządowa Rada Ludnościowa.
- Rozkrut M. 2013. Analiza możliwości zaspokojenia rosnących potrzeb zdrowotnych. Prognozy rozwoju rynku dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych w Polsce. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, numer specjalny 4.
- Skrzypczak Z., Rogoś E. 2007. Nakłady na ochronę zdrowia a kondycja zdrowotna społeczeństw w krajach Unii Europejskiej, *Studia Europejskie*, nr 2.
- Szarota Z. 2010. *Starzenie się i starość w wymiarze instytucjonalnego wsparcia*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe UP.
- Włodarczyk C. 2010. *Wprowadzenie do polityki zdrowotnej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Włodarczyk C., Paździoch S. 2001. *Systemy zdrowotne: zarys problematyki*. Kraków: Wydawnictwo UJ.

***КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
РЕГИОНАЛЬНЫМ ИННОВАЦИОННЫМ
РАЗВИТИЕМ***

Корнийко Юлия Владимировна,

аспирант
Московского городского педагогического университета.

Korniyko Julia Vladimirovna,

Graduate student
Moscow City Pedagogical University
E-mail: kalita_j@rambler.ru;

Степанов Илья Александрович,

доцент кафедры менеджмента и социологии управления
Филиала «Котельники» Государственного университета «Дубна», к.э.н.

Stepanov Ilya Alexandrovich,

Associate Professor at the Department of Management and Sociology of Management
Branch “Kotelniki” State University “Dubna”, Ph.D.
apeks7@yandex.ru;

Щербакова Марина Ахмедовна,

соискатель
Московского городского педагогического университета

Scherbakova Marina Ahmedovna

Job seeker
Moscow City Pedagogical University
E-mail: sherbakovaama@mail.ru

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические, методические и практические вопросы оценки эффективности регионального инновационного развития на основе использования ключевых показателей эффективности (KPI); раскрыты методические особенности и принципы отбора ключевых показателей эффективности инновационного развития регионов; приведены методические положения отбора ключевых показателей эффективности с использованием метода построения дерева целей. Предложенная система ключевых показателей эффективности региональной инновационной деятельности проиллюстрирована на примере Московской области.

Abstract: The article discusses the theoretical, methodological and practical issues of evaluating the effectiveness of regional innovation development based on the use of key performance indicators (KPI); disclosed methodological features and principles for the selection of key performance indicators of innovative development of regions; The methodological provisions for the selection of key performance indicators using the method of building a tree of goals are presented. The proposed system of key performance indicators of regional innovation is illustrated by the example of the Moscow region.

Ключевые слова: Инновационное развитие, регион, ключевые показатели эффективности, инновационная деятельность, методика формирования KPI.

Keywords: Innovative development, region, key performance indicators, innovation, methods of forming KPI.

Введение

В настоящее время в Российской Федерации одной из главных проблем социально-экономического развития становится проблема повышения эффективности управления инновационной деятельностью. В условиях ускорения темпов внедрения достижения научно-технического прогресса, отсутствие адекватного инструментария эффективного управления инновационной деятельностью становится серьезным фактором, сдерживающим темпы и масштабы развития инновационных процессов.

В этой связи перед наукой и практикой стоит задача формирования надежного инструментария управления инновационной деятельностью на основе использования достоверной и адекватной информации о ее эффективности [Степанов, 2018, с.118].

В практике управления инновационными процессами в зарубежных странах в качестве такого инструмента используется KPI – ключевые показатели эффективности.

Система ключевых показателей эффективности инновационной деятельности становится тем индикатором, с помощью которого определяются возможности управления инновационными процессами в соответствии со стратегическими целями социально-экономического развития [Степанов, 2018, с.16].

Применение ключевых показателей эффективности является важнейшим инструментом управления эффективностью процессами инновационного развития.

Вместе с тем науке и практике предстоит в ближайшее время усовершенствовать методологические подходы к выбору системы ключевых показателей эффективности с учетом отраслевых, региональных особенностей, а также особенностей формирования региональных и муниципальных инновационных систем [Степанов, 2018, с.118].

Основной раздел

Под ключевыми показателями эффективности (KPI) понимают показатели, характеризующие достижение конкретных целей или успеха в той или иной сфере деятельности.

В научной литературе под термином «ключевой показатель эффективности» подразумевается показатель, который непосредственно характеризует конечную результативность той или иной деятельности. Стандартом ISO 9000:2008 термин «ключевой показатель эффективности» (performance) характеризуется двумя признаками-характеристиками: результативностью и эффективностью.

KPI – ключевые показатели эффективности инновационного развития региона характеризуют два аспекта достижения целей инновационной деятельности – результативность и эффективность.

Результативность отражает, в какой степени региональное инновационное развитие достигло намеченных целей, а эффективность дает представление о том, как достигнутые результаты соотносятся с затраченными средствами.

Ключевые показатели эффективности призваны помогать в оценке степени достижения, как стратегических, так и тактических целей инновационного развития региона.

KPI обычно применяются как, в целях измерения результатов инновационной деятельности, так и мотивации и стимулирования проектных показателей инновационной деятельности.

Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности в регионе должны применяться, как при ее планировании, так и контроле. При серьезных отклонениях проектных показателей инновационного развития необходима их корректировка в целях повышения эффективности инновационных процессов.

Применение ключевых показателей эффективности инновационной деятельности является важным инструментом в управлении инновационным развитием регионов. Такая система показателей позволяет руководству областей, краев и республик:

- сконцентрироваться на стратегических приоритетных направлениях инновационной деятельности;
- отобрать по каждому направлению показатели, наилучшим образом характеризующие прогрессивные тенденции и уровни результативности инновационной деятельности для решения долгосрочных стратегических задач;
- присвоить каждому ключевому показателю эффективности нормативное (параметрическое) значение, отражающее стратегические цели и задачи инновационного развития региона.

Ключевые показатели эффективности КРІ призваны служить индикаторами, отражающими (характеризующими) соответствие текущих показателей инновационной деятельности ее стратегическим целям и задачам.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта свидетельствует, что действенными ключевые показатели эффективности инновационной деятельности становятся тогда, когда они отвечают таким требованиям, как:

- ориентация КРІ на стратегические цели и ключевые проекты инновационного развития, фокусировка исполнителей на выполнении приоритетных целей и задач региона;
- адресность, то есть система КРІ должна быть связана с непосредственными исполнителями, ответственными за результат деятельности в из сфере ответственности;
- достижимость в выполнении ключевых показателей эффективности;
- возможность оценки и корректировки факторов, определяющих намеченные цели и результаты инновационной деятельности любом этапе процесса, и их прогнозирования;
- доступность восприятия КРІ для исполнителей;
- взаимосвязанность, взаимодополняемость, сбалансированность и непротиворечивость ключевых показателей эффективности (КРІ);
- инициирование положительных изменений, вызываемых улучшение по цепочке от одних к другим;
- простота в определении (изменении) КРІ для самостоятельной количественной оценки исполнителями;
- замотивированность исполнителей на достижение результатов, определенных в КРІ;
- релевантность во временном и качественном изменении показателей эффективности, их соответствие заданным параметрам;
- сопоставимость в применении ключевых показателей эффективности на всех иерархических уровнях и этапах инновационной деятельности и др.

Система ключевых показателей эффективности инновационной деятельности в регионах должна включать в себя несколько основных приоритетных стратегических характеристик, а именно:

- направления и масштабы разработки инновационных продуктов и технологий;

- реально используемые в деятельности экономических субъектов региона передовые производственные технологии;
- доля организаций осуществляющих технологические инновации;
- разработанные передовые инновационные технологии и продукты;
- затраты на технологические инновации предприятий и организаций.

Детализированная система ключевых показателей эффективности инновационной деятельности дает возможность руководителям регионов сконцентрироваться на приоритетных и стратегических направлениях инновационной деятельности.

Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности – это количественно измеримые характеристики достижения намеченных результатов.

Разработка ключевых показателей эффективности региональной инновационной деятельности предприятий, компаний, организаций имеет свои специфические особенности.

Такие особенности обусловлены, прежде всего, общими условиями и характеристиками ее деятельности, а именно:

- региональным размещением, определяющим природно-климатические и экономические условия развития отраслей и сфер деятельности;
- отраслевой принадлежностью компаний;
- стратегическими целями и задачами развития регионов;
- спецификой производственных технологий (технологических моделей), применяемых непосредственно в компаниях.

В то же время разработка ключевых показателей эффективности инновационной деятельности должна учитывать свои непосредственные особенности:

- стратегическое соответствие инновационной деятельности стратегическим целям и задачам развития региона;
- уровень инновационной активности региона;
- специфику структуры (функции подразделений и стадии) инновационной деятельности и, прежде всего, ее вертикально интегрированной схемы;
- возможности ресурсного обеспечения инновационной деятельности (техническое, технологическое, кадровое, информационное, финансовое и т.п.).

Формирование ключевых показателей эффективности инновационной деятельности в регионах должна основываться на таких базовых принципах, как:

- принцип реализации ключевой функции эффективности инновационной деятельности;
- принцип согласования стратегии инновационной деятельности региона, в целом, и отдельных его районов;
- принцип согласования ключевых показателей эффективности инновационной деятельности с показателями стратегии инновационного развития;
- принцип мотивации деятельности на безусловное достижение ключевых показателей эффективности;
- принцип индикативности, то есть КРІ должны служить индикаторами, отражающими соответствие показателей текущей инновационной деятельности ее стратегическим целям и задачам;
- принцип единства стратегии, содержания инновационных процессов и организационной структуры инновационной деятельности, то есть целей, технологий и исполнения;
- принцип минимального набора необходимых показателей КРІ, отражающих ключевые характеристики эффективности процесса управления;
- принцип параметризации каждого показателя КРІ, что предполагает обязательную их измеримость;
- принцип концентрации усилий инновационной деятельности на стратегических приоритетных направлениях;
- принцип интеграции применения ключевых показателей эффективности для оценки и прогнозирования параметров инновационного развития;
- принцип контролируемости и управляемости региональной инновационной деятельностью посредством КРІ и др.

В основу методики отбора ключевых показателей эффективности КРІ инновационной деятельности может быть положен метод декомпозиции (метод построения дерева целей системы ключевых показателей эффективности инновационной деятельности), с помощью которого можно определить, как обобщающие ключевые показатели эффективности, генерализирующие в себе характеристики показателей низшего иерархического уровня (более мелких задач),

так и, наоборот, разукрупнить общие (обобщающие ключевые показатели эффективности инновационной деятельности) на ряд более конкретных.

Глубина декомпозиции обобщающего ключевого показателя эффективности инновационной деятельности не должна превышать 3-5 уровней, отражая и соответствуя при этом исходным методическим принципам отбора ключевых показателей эффективности КРІ.

Организация разработки ключевых показателей эффективности в регионе инновационной деятельности предполагает проведение работ в несколько этапов:

- а) этап согласования и утверждения концепций КРІ высшим руководством региона;
- б) этап формирования команд по разработке проектов управления и развития инновационной деятельности;
- в) формирование инновационной корпоративной культуры в организации проектной деятельности;
- г) обоснование стратегии разработки системы ключевых показателей эффективности инновационной деятельности;
- д) проведение обучающих семинаров по разработке и обоснованию системы ключевых показателей эффективности инновационной деятельности в регионе;
- е) унификация показателей управления и эффективности развития с ключевыми показателями эффективности инновационной деятельности, внесение КРІ в базу данных;
- ж) выбор главных ключевых показателей эффективности инновационной деятельности в регионе;
- з) разработка методической модели процесса управления с использованием ключевых показателей эффективности;
- и) разработка системы нормативно-методических положений (регламент) по применению КРІ в практике управления;
- к) подготовка методических рекомендаций по разработке и внедрению в структуру отчетности всех иерархических уровней КРІ;
- л) проведение мониторинга с дальнейшей корректировкой актуализации применяемых ключевых показателей оценки эффективности инновационной деятельности.

Мониторинг, анализ и оценка ключевых показателей эффективности (КРІ) инновационного развития региона, как правило, осущест-

вляется подразделениями региональной администрации, занимающимися стратегическим планированием инновационной деятельности.

В соответствии с вышеизложенной методикой все показатели, характеризующие эффективность инновационного развития, были сгруппированы в три основные группы:

- а) показатели инновационного развития, отражающие выполнение ключевых показателей определенных в федеральных и региональных документа по инновационному развитию области, края, республики;
- б) показатели, характеризующие изменения валового регионального продукта;
- в) показатели, характеризующие процесс совершенствования управления инновационным развитием в муниципальном образовании;

Апробация системы ключевых показателей эффективности региональной инновационной деятельности проводилась на материалах Московской области.

Московская область как регион Центрального федерального округа отличается довольно высоким уровнем научно-технического развития и инновационного потенциала в целом. Она характеризуется значительным количеством разработанных и внедренных передовых технологий и техники, высоким уровне инновационной активности. (Таблица 1).

Об активизации инновационных процессов в Московской области свидетельствует тот факт, что показатель удельного веса товаров, работ и услуг, имеющих инновационный характер, значительно превышал данный показатель по Центральному федеральному округу и Российской Федерации, в целом.

Таблица 1. Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Российская Федерация | 9,5 | 10,4 | 10,3 | 10,1 | 9,9 | 9,3 | 8,4 | 8,5 |
| Центральный федеральный округ | 8,6 | 10,2 | 10,9 | 10,7 | 10,9 | 10,9 | 10,3 | 9,9 |
| Московская область | 6,7 | 8,1 | 8,5 | 8,4 | 8,7 | 8,0 | 8,5 | 8,9 |

Процентов: Официальная статистика. Наука и инновации. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#. Дата обращения 12.06.2018

Высокие показатели инновационного развития промышленности и экономики, в целом, в Московской области явились следствием повышения инновационной активности имевшей в последние годы тенденцию к росту в предприятиях, организациях и учреждениях Подмосковья. Это в значительной степени стало результатом активной инновационной политики, Правительства Московской области. Если в 2010 г. этот показатель в Московской области составлял 6,7%, то в 2017 г. он возрос до 8,9%. При этом следует особо подчеркнуть, что темпы роста этого показателя превышали темпы роста инновационной активности организации, как в целом по России, так и в Центральном федеральном округе.

Ключевые показатели эффективности (КПИ) инновационного развития Московской области приведены в таблице 2.

За анализируемый период с 2010 по 2017 гг. отмечалось наращивание затрат, осуществляемых организациями, предприятиями и учреждениями Московской области на разработку и внедрение технологических инноваций. В 2017 г. этот показатель в области составил 136250,6 млн руб.

О достаточно высоких темпах и уровне процесса инноватизации в Московской области говорят следующие данные. В 2017 г. область стала ведущей по показателю перевода отраслей и сфер деятельности народного хозяйства на передовые, инновационные технологии. Если в 2005 г. этот показатель составлял 12771 инновационных единиц технологий, а 2010 г. – 11686, то в 2017 г. – 16819. Последний показатель составляет 70,8% от всего объема внедряемых инновационных технологий в России.

Таблица 2. Ключевые показатели эффективности (КПИ) инновационного развития Московской области (2010-2017 гг.)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Разработанные передовые производственные технологии, единиц | 66 | 123 | 68 | 101 | 70 | 68 | 109 | 101 |
| Используемые передовые производственные технологии | 11686 | 15159 | 14310 | 14458 | 17174 | 16467 | 16532 | 16819 |

| | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Доля организаций осуществляющих технологические инновации, % | 6,1 | 5,8 | 7,3 | 7,2 | 7,7 | 7,2 | 7,1 | 7,6 |
| Затраты на технологические инновации организаций, млн. руб. | 12 134,5 | 13 236,5 | 52 136,0 | 81 299,5 | 107 693,6 | 134 313,9 | 126 656,5 | 136 250,6 |

Место и роль Московской области в разработке передовых производственных технологий по субъектам Российской Федерации представлены в таблице 3.

Таблица 3. Разработанные передовые производственные технологии по субъектам Российской Федерации.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2011 | 2013 | 2014 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Российская Федерация | 735 | 780 | 854 | 897 | 1138 | 1429 | 1409 | 1534 | 1402 |
| Центральный федеральный округ | 261 | 284 | 342 | 330 | 411 | 509 | 429 | 538 | 480 |
| Московская область | 50 | 59 | 71 | 55 | 123 | 101 | 70 | 109 | 101 |

Единиц: Официальная статистика. Наука и инновации. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#. Дата обращения 12.06.2018

В то же время этот показатель существенным образом ниже, по сравнению с аналогичным показателем в Центральном федеральном округе. Это свидетельствует о том, что в пределах Центрального федерального округа Московская область значительно отстает от ряда продвинутых в инновационных процессах других центральных областей. Такая ситуация является следствием более интенсивной практики внедрения в других областях Центрального федерального округа инновационных процессов в производство.

Заключение

Анализ процессов инновационного развития московского региона с применением методики оценки ключевых показателей эффективности инновационной деятельности показал, что инноватизация производственных процессов на предприятиях, в организациях и учреждениях Московской области за последние годы осуществлялась наращиваемыми темпами.

Изучение деятельности организаций, осуществляющих инновационное развитие, показало, что среди них значительную долю составляют те организации, которые активно осуществляют инвестиции в новое оборудование, технику, различные машины, обеспечивающие внедрение более передовых инновационных технологий [Авцинов Олег Игоревич, 2015, с.75]. По различным оценкам, доля предприятий и организаций, осуществляющих производственное обновление оборудования, составляла почти 70% из числа тех предприятий, которые осуществляли внедрение инновационных технологий. А около 45% осуществляли научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую деятельность по разработке и внедрению новых продуктов, методов и услуг. 21% осуществлял инновационную деятельность в сфере дизайна, производственного проектирования и прочих подобных видов деятельности, не связанные с проведением научно-исследовательских работ, 11,1% - приобретение новейших инновационных технологий, 26% - приобретение продуктов программного обеспечения, 7% приобретало права на лицензии и патенты, использование различного рода изобретения, полезных моделей, промышленных образцов и т.п.

Заметно выросло финансирование, направленное на обеспечение технологических инноваций. Более высокая интенсивность затрат по этому направлению финансирования отмечалась в организациях, осуществляющих производство электронного, оптического, электрооборудования, а также на предприятиях, производящих транспортные средства и оборудование. Там удельный вес затрат составил соответственно от 2,5 до 4,6%.

Финансирование инновационной деятельности во многих предприятиях, организациях и учреждениях осуществляется за счет самофинансирования. По оценкам специалистов, таким образом осу-

ществлялось финансирование прядка 65 всех затрат, проведенных на технологические новации. Особенно высокий показатель отмечался на предприятиях, производящих пищевые продукты, осуществляющие химические производства, производства машин и оборудования, соответственно 99 и 98%.

Что касается привлечения кредитов и заемных средств, то они составляли порядка 9,5% от всех затрат предприятий, осуществляющих технологические и технические новации.

Библиографический список

1. Авцинов Олег Игоревич, Андрющенко Галина Ивановна. Проблемы формирования инвестиционной привлекательности региона.// *Инновации.Инвестиции* | (75) УЭКС, 3/2015
2. Инновационный потенциал Московской области. <http://mirznanii.com/a/263883/innovatsionnyu-potentsial-moskovskoy-oblasti>. Дата обращения 12.06.2018
3. Официальная статистика. Наука и инновации. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#. Дата обращения 12.06.2018
4. Степанов А.А., Морозова Н.В., Гущина О.М. Управление инновационным развитием в муниципальных образованиях: стратегии и приоритетные направления//*Управление экономическими системами*.(118) УЭКС, 12/2018.- 0,5 п.л. 26.12.2018
5. Степанов А.А., Савина М.В., Крылова Е.А. Муниципальные инновационные системы: формирование и направления деятельности//*Управление экономическими системами*.(118) УЭКС, 12/2018. 14.12.2018.-0,5 п.л
6. Степанов И.А, Солодкова К.А., Бялоблудская С. Инновационная экономика: социально-экономическая сущность и признаки-индикаторы/Сборник научных трудов «Теория и практика инновационной деятельности в эпоху информатизации».- М.: Изд-во «Научный консультант», 2018.- С.16-20.-0,3 п.л.

Bibliograficheskiy spisok

- Avcinov Oleg Igorevich, Andryushhenko Galina Ivanovna. Problemy` formirovaniya investicionnoj privlekatel`nosti regiona.//Innovacii.Investicii | (75) UE`kS, 3/2015
- Innovacionny`j potencial Moskovskoj oblasti. <http://mirznanii.com/a/263883/innovatsionnyy-potentsial-moskovskoy-oblasti>. Data obrashheniya (12.06.2018)
- Oficial`naya statistika. Nauka i innovacii. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/ (12.06.2018)
- Stepanov A.A., Morozova N.V., Gushhina O.M. Upravlenie innovacionny`m razvitiem v municipal`ny`x obrazovaniyax: strategii i prioritny`e napravleniya//Upravlenie e`konomicheskimi sistemami.(118) UE`kS, 12/2018.- 0,5 p.l. (26.12.2018)
- Stepanov A.A., Savina M.V., Kry`lova E.A. Municipal`ny`e innovacionny`e sistemy`: formirovanie i napravleniya detel`nosti//Upravlenie e`konomicheskimi sistemami.(118) UE`kS, 12/2018 . (14.12.2018)
- Stepanov I.A, Solodkova K.A., Byaloblodskaya S. Innovacionnaya e`konomika: social`no-e`konomicheskaya sushhnost` i priznaki-indikatory`/Sbornik nauchny`x trudov «Teoriya i praktika innovacionnoj deyatel`nosti v e`poxu informatizacii».- M.: Izd-vo «Nauchny`j konsul`tant», 2018.

INNOVATION IN LOGISTICS TOWARDS TO CLIMATE CHANGE

Marcin Cywiński, PhD¹

¹ The Jacob of Paradies University in Gorzow Wielkopolski
(Gorzów Wielkopolski), Poland,
e-mail: askwarek@ajp.edu.pl

Abstract: Now, all the enterprises must thinking about climate change. That is the sign from market. We must promote ecological logistics and making good relation between consumers. Using innovtion in bussines make some oportunises for enterprises. Low energy consumption, less waste and optymalization in produciotn, transport and storage is the best development directions. The article presents the creation of green supply chains with the use of innovation actions.

Keywords: Innovation, logistics, logistics supply chaine, innovation activities.

Introduction

Strategical approach to management of innovation activity take place in large enterprises. We must organize difusion innovation to smal and medium enterprises, especially in relation between consumers. They want to know more about productions and conducted activities. More of consumers expected that enterprises take action to protect the environment. That kind of actions effect on company reputation and purchase declaration [Barometr CSR, 2014].

We often heard about ecology management or green management. This kind of trend on market can change business activity which until now focused only on profit without environmental protecion and local community. Management of green supply chaine can increase effectivness used resources in business. Entering new, environmental firendly solutions at different stages of the logistics supply chain can be the key to success on the market.

Innovation and competitiveness

On competitiveness enterprises affects its attractiveness which it addicted to consumer and region which they live. Apart from the attractiveness of the region, it is also influenced by other factors, such as: [Klasik, 2001, p. 99]:

- access to the international markets,
- location of the headquarters of import ant institutions and their agencies,
- organization of large scale events and meeting on a national and international scale,
- implementation of large infrastructure projects, ecological or social,
- aid funds from UE and other international financial institutions.

In economy, we have many definition of competitiveness. We can assume that one of the most important element in making great region position is ability to stimulate innovation. A region is an area that forms strong network links, to which a production unit has access through jointly developed benefits such as scale, range, proximity, agglomeration and urbanization. There are many barriers to remember that nowadays every unit from the king full advantage of your network capabilities. We can include among them barriers of administrative, communication, cultural, political,

social and other. Successfully bypassing the above barriers allows as to creating strong systems and resource efficiency. Very important element in create modern knowledge-based economy which allows cooperation of many entities and overcoming barriers is social capital [Fukuyama, 1997, p. 29]. Social capital which promote cooperation between more than two units must be build on relationships and standards such as compliance with obligations, honest fulfillment of obligations and others. In that way defined social capital has a strictly defined function in modern economy. Thanks to a specific value system and trust, whole regional economy make incur lower costs of systems regular, lower costs of control and bureaucracy. This means that societies with a large amount of social capital have a huge competitive advantage.

Modern perception of innovation moves apart from a single event to a complex of activities create a new patterns and technologies of productions or services. Innovative processes take place in a specific set of connections which we can defined as a innovative system. That system it may concern the entire economy, region or local economy. The above elements are influence by region-specific features such as historical aspects, experiences, value systems or culture. The structure of innovation system, regional specifics, adopted solutions and mechanisms, connections between components and interaction with the environment affect the level of innovation and competitiveness of the regional economy.

Innovation and logistics process in enterprises.

Each company is looping for way to reduce risk of the making innovation [Simmie, 2002, p. 37]. Therefore, the region should be centrum of experience exchange which connecting entrepreneurs and experts with other innovation cities. This kind of solution allows the exchange of international experiences in the field of practical knowledge. Very important element of an innovative environment is having political and business elites that build a friendly and pro-innovation environment. In this field important is diffusion of knowledge and personal contacts. The role of universities and students is important, Just like the institutions that contribute to the creation and transfer of modern solutions.

Most of the industrial products which are produced in Poland consist of many components. They should be created through cooperation with

others, but we must remember about quality. Especially when product have few, hundreds or thousands parts. Everything depends from the complexity of the product [Ferstch, 2003, p. 121].

Supply has a much more meaning than just buying and is understood as a process in which we obtain foods and services. Process of the supply connects all participants in the supply chain and also a key role in creating connection in the enterprises and his environment.

From the supply chain point of view, we have a lot of scope for ecological solutions. In this area is buying materials needed for production, quality control, offering products or acquiring new suppliers [Ferstch, 2003, p.143]. We can name this kind of solutions by green supply chains. Logistics of supply we can implement in a rational way with effective communications and products flow by the minimalize costs. When organization chooses suppliers, can choose those who care about the environment, they are reliable, with who we can enter into permanent contracts, ensuring the development of supply [witkowski, 2002, p.17]. Whole process works from supplies to consumer using integrated concept of obtaining the right amount of materials with quality norm and right price and place.

Most of known enterprises using few or more suppliers to secure on-time delivery. This is paradox. Enterprises need on-time delivery and from the other site have high level of costs. Using concept green supplier chain, every enterprises can optimize costs (external warehouses or suppliers near us).

Each product on the market is supplied in different ways, by trucks, trains, ships or plane. In this case supplies of the components and final products on macro-economic scale effect to structure and process from first components to final consumer [Rutkowski, 2002, p. 142]. Supplies and productions is two most important elements on markets because it allows as to offer products at a place and time appropriate for the consumer. Distribution is a process consists of activities related to overcoming the spatial and temporal differences between production and consumption.

Logistics of production may be wide or narrow. Wide approach focus on method and techniques which we use in customer service. Narrow approach concerns physical distribution with management, transport and storehouse.

The main tasks we are currently dealing with in the context of distribution are; deliver the expected goods to clients in right price, place

and on-time [Witkowski, 2003, p. 38]. The main target is to guarantee the consumer a good level of service while minimizing costs. In concept green supply chain we need ad pro-ecological aspects.

In distribution most important is high standards of customer service which are much more than only fact to buy or sell, something but they relate to competitive and comprehensive pre - and after - sales service. The main reason for creating effective and reasonable logistics program which applies distribution shall be four elements of customer service structure which is; reliability, convenience, time and communication, on the line between contractors and consumers. The absence of key knowledge in the implementation of this aspects causes some problems, which we can divide as follows:

- time and space – ensuring timely delivery of products, providing storage services near production or consumption with locations as part of integrates logistics chains,
- information's – ensuring temporary and real availability of resources by using information as a substitute for the physical factor of resources,
- consulting – providing consultancy in the field of material flow analysis and interconnection of producers and recipients [Blaik, 2010, p.14]

Use of intermediaries such as traders, wholesalers, agents, retailers will effectively reduce the gap between the producers and the consumers, especially in company image building process. In this kind of process applies one rule, which we use our agent (traders or wholesalers) only if he is certain, that his presence will effectively influence the perception of the product and the producer in the eyes of the consumer.

One of the most important elements in connection net between producer and consumer is distribution's channels. Thanks them every company has the opportunity to achieving a good position on market and it can realize selected business strategy. Distribution channel is a cell unit which logistics connections between buyers and suppliers are integrated [Bendkowski and ot., 2011, p. 88]. The choice of distribution channel is a strategic matter for every enterprise. If we choose wrong delivery system we can lead to turnover decrease and low profits from market. It's threatens to liquidate the company. So, the distribution channel system is determined by customer services. Especially, offer the right product, in right time, in right amounts. This are the main principles of the logistics system. This is only possible if we are constantly monitor, measure and analyze distribution processes and manage them. In practice, it is difficult to monitor all aspects

of satisfaction and customer service. We need to find main factors that will be common to many buyers. Currently, social and ecological attitudes are most common in consumers area. That's why pro-ecological solutions should be implemented in logistics activities. Especially productions activities because it includes every aspects of logistics (information, process, human resources, materials, resources, distribution, supply) [Fertsch, 2003, p. 84]. It is and important link which connecting many areas of the company's operation with customer expectations [Gołemska, 2002, p. 75]. The starting point is the creation of green supply chains, focusing on supplying the production process with raw materials, spare parts, consumables or materials necessary for production with pro-ecological solutions.

Green supply chains in logistics

Managing supply chain is an effective coordination all distribution and supply chains. Most common argument is this case cost reduction. Today, awareness of environmental pollution and the seriousness of social issues requires the use of new ones, more pro-ecological and pro-social solutions. Solutions that will can to reduce to minimum threats to the environment and to enterprise development by influencing society.

Supply chain management currently consists primarily of managing the network of entities in the field of supply, production and distribution. Its goal should be to provide the desired level of customer service at the lowest possible cost. A turbulent market, widespread competition and consumer behavior force companies to implement increasingly complex business solutions to act as comprehensively as possible. Contribute to this phenomenon this factors:

- growing customer requirements,
- an increase in the needs for complementary services,
- bigger volume of supply and sales outside Europe,
- bigger product complexity and variety.

To overcome new market challenges, every enterprises should apply new solutions in supply chain management and can transform them easily. The goal of such activities should be to adapt the organization to the growing complexity of activities with increasing their efficiency. Waste is generated during various activities in the supply chain, it causes environmental pollution and threatens human health and ecological balance [Brdulak,

2009, p. 11]. As part of creating and managing the green supply chains, all environmental aspects in the chain are consciously taken into account, but also attempts to raise environmental awareness among employees and consumers. The implementation of effective green supply chain management should start from creating a business model in which the company wants to operate, establish ways of communication, customer service, supplier management, etc. Choosing a supplier, assessing product quality, process, locations, customer service and other applications requires great flexibility and taking environmental aspects into account in the assessment, but management of packaging waste, fulfill the requirements for the final product and finally overcoming difficulties in managing suppliers it's only the beginning. Enterprise taking care of society, being aware of influences on the environment should implement solution of so-called clean production. Therefore, it should focus on improving the design, using clean energy and materials, using technologically advanced processes and equipment and improving management. It is well known today what benefits clean energy brings. Reducing pollution, improving efficiency, saving costs shifts to the efficient use of available resources, avoiding overproduction and eliminate threats to human health and the environment. Clean energy, improving the quality of customer service, choosing the right suppliers are the factors that effectively build green supply chains. Attaching increasing importance to monitoring your subcontractors and suppliers is reflected in many studies [Alianz, 2013, p. 11]. This risk associated with supply chain management was ranked first among global business challenges.

In the fact of globalization, supply, distribution and production, companies cannot afford to minimize the issue of monitoring and checking the work standards of their subcontractors and suppliers. Therefore, organizations must also consider social and environmental aspects in their relationships with suppliers. In addition to the price and quality of products, other factors that characterize the supplier should also be taken into account, such as minimizing the negative impact on the environment, ethical behavior towards environment and employees or market reputation.

Summary

Management of the supply chain is important factor in the enterprise logistics and that is depend achieving economic success in the face of in-

creasing demands from the market and consumers. The consumers are increasingly interested in ecological conditions, the working conditions of product contractors, the safety and health of product users in addition to classic factors such as quality and price. We are witnessing how the working culture of enterprises is changing. Economic activity is now associated not only with the production of the product but also with activities for people and the environment. As a result, we observe the development of logistics processes in companies through effective management of natural resources by the green supply chains with limiting the negative influence of the company's activities on the environment. It also worth noting the revival in developing cooperation with the local community, including establishing business contacts with local communities. Such activities support the socio-economic development of the region and at the same time allow reducing logistics costs. It also has a significant influence on education and cooperation with the suppliers and local communities.

It worth in starting the green and effective logistics chain already at the product design stage. An example would be IKEA company, where the unnecessary transport of heavy and large wooden pallets was also eliminated, replacing them with disposable cardboard pallets and reusable plastic loading strips. This way, leads are lighter, they are better filled and pallet returns to the loader are no longer needed. The environmental balance is positive, also including recycling. Every enterprises can efficiently transport their supplier nodes which creates efficient logistics. Combining loads from suppliers located on one route allows for optimization and synchronization of supply. The Polish State Company "Airport" received the Airport Carbon Accreditation (ACA) certificate for Chopin Airport. The ACA program aims to encourage airports to combat climate change by carbon management and defined a coherent and consistent action in this area. Polish Air Navigation Services Agency (PAŻP) to optimize departure and arrival routes, as well as with residents within the Limited Use Area. Joint operation of Collaborative Environmental consists in solving environmental problems. Coca Cola Company, in boast of an interesting practice decide to use its extensive distribution system in Africa to transport product and vaccines for the inhabitants of this continent with his product. This action also supported the economic development of the region for which high mortality is the barrier.

References

- *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*, (2008), Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Bendkowski J., Radziejowska G., (2011) *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Blaik P., (2010), *Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: PWE.
- Brdulak H., Michniewska K., *Zielona logistyka, ekologiczność, zrównoważony rozwój*, „Logistyka” nr.1/2009.
- Fertsch M., (2003) *Logistyka procesów zaopatrzenia*, Poznań: Biblioteka logistyka.
- Fukuyama F.,(1997), *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa: PWN.
- Gołębska E., (2002), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa: PWN.
- Klasik A., (2001) *Konkurencyjność województwa Śląskiego na tle innych regionów. Ujęcie syntetyczne.*, [w:] Województwo Śląskie. Integracja, konkurencyjność, nowe inicjatywy. II Śląskie Forum Rozwoju Lokalnego i Regionalnego. Katowice: AE i Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. K. Goduli.
- Raport *Allianz Risk Barometer 2013*, materiał zaczerpnięty ze strony <http://www.agcs.allianz.com/> (22.06.2014)
- Raport *Barometr CSR*, Dom Badawczy Maison oraz SGS Polska [www.issuu.com/marketing-news](24.06.2014)
- Rutkowski K., (2002), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin.
- Simmie J., (2002), *Knowledge spillovers and reasons for the concentration of innovative SMEs, Urban studies*, Vol. 39, Nr 5-6, Carfax.
- Witkowski J., (2002), *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław: AE we Wrocławiu.
- Woźniak H., *Ewolucja łańcuchów dostaw cz.1*, „Logistyka” 5/2008.

