

сти в силу короткого срока хранения производимой продукции.

В качестве повышения эффективности продвижения торговых марок Алтайского края разработан ряд предложений и рекомендаций.

1. Расширять и углублять ассортимент продукции, что даст возможность заключения договоров о реализации продукции завода с владельцами крупных розничных сетей.

2. Сохранять стоимость предоставляемой в розницу продукции ниже, чем у главных конкурентов на рынке молока и молочной продукции города и края.

3. Поддерживать высокий уровень качества выпускаемой продукции. Установить строгую систему текущего контроля за качеством выпускаемой продукции, стремиться к усовершенствованию технологий и производственного оборудования.

4. Более динамично развивать фирменную торговую сеть с разработкой своего логотипа, цветовой символики и стиля обслуживания, что способствует повышению степени распространения и узнаваемости продукта.

5. Не менее двух раз в год проводить рекламные кампании и акции для детской и взрослой аудитории. Исходя из базовой мотивации целевой аудитории в рекламных материалах предлагается использовать качественные характеристики продукта: здоровье, полезность, настоящее молоко. В рекламной кампании должен быть

сделан акцент на экологически чистое место производства продукции, натуральность и свежесть товаров. В качестве выгодного позиционирования можно использовать и образ семьи, подчеркнув адресованность продукции всем членам семьи, особенно детям, так как именно крепкое здоровье детей является одной из главных ценностей нашей целевой аудитории.

Считаем, что предлагаемые нами решения в области управления сбытом позволят предприятиям региональной молочной промышленности грамотно действовать в новых рыночных условиях, укрепляя свои товарные позиции и увеличивая объемы сбыта.

#### Библиографический список

1. Давыдова Л.А. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России: учеб. пособие / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. – М.: Финансы и статистика, 2003.

2. Баркан Д.И. Управление сбытом: учеб. пособие / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2004.

3. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. / И. Ансофф; науч. ред. авт. предисл. Л.И. Евенко; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.



УДК 331.108.2: 001.8

Н.С. Маликова,  
В.И. Беляев,  
И.С. Маликов

### ТЕОРИЯ РЕШЕНИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ В ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**Ключевые слова:** предприятие, ресурсы, конкурентоспособность, руководитель, менеджер, компетентность, творчество, изобретательство, обучение, знания, культура, мышление, способности.

Происходящие сегодня перемены в экономике позволяют говорить не только об инновационной направленности эконо-

мического развития, но и о значительной трансформации факторов, его определяющих. Фундаментальным критерием экономического развития все более становится понимание человеческих и интеллектуальных ресурсов.

Основой деятельности фирмы, ее конкурентоспособности является интеллектуальный капитал. Именно знания, навыки и

способности отдельных людей являются той ценностью, из-за которой внимание специалистов сосредоточиваются на способах привлечения, удержания, развития и поддержания человеческого капитала, которым являются эти люди и, прежде всего, руководители, обладающие компетентностью.

В последнее время компетентность стала занимать центральное место в теории управления человеческими ресурсами. «Компетентность» как понятие широко используется в современной теории и практике менеджмента, но оно все еще остается предметом значительных разногласий и споров. К тому же определения этого Германа учеными и практиками в одной стране не соответствует определению компетентности, принятому в других странах.

В русском языке «компетентность» означает обладание знаниями, опытом в некоторой сфере деятельности. «Компетентность» рассматривают и как характеристику человека, проявляющуюся в трудовой деятельности и общении, а под управленческой компетентностью подразумевают особое свойство руководителей обеспечить стабильную эффективную деятельность предприятий [1]. Однако и данное определение недостаточно отражает этот сложный феномен руководителя.

Комплексное определение понятия управленческой компетентности – это об-

ладание высоким уровнем знаний, практических навыков и умений, соответствующих конкретным ролям и целям, способностью реализовывать эти знания, личностно-психологическими характеристиками поведения, соответствующими культуре организации и значимыми для управленческой деятельности, в том числе способностью контролировать эмоциональное состояние свое и окружения [2].

Особое значение имеют деловые и личные качества менеджеров, личностные и психологические характеристики, которые определяют профессиональную успешность.

Всю совокупность требований к качествам, предъявляемым к компетентному руководителю, можно объединить в четыре группы. Все перечисленные элементы отражают качества компетентности отдельного руководителя (рис.).

Рассмотрим блок качеств, который отражает профессиональную компетентность (ПК), – «наличие и развитие ПК собственной». Он включает в себя следующие качества: профессиональные знания, навыки и умения, обучаемость, умение работать с документами, целеустремленность, ответственность, дисциплинированность, общая эрудиция. Навыки и умения обнаруживаются у руководителя в процессе применения способов и приемов действий для достижения определенных целей.



Рис. Качества компетентного руководителя

Немаловажное значение имеет и соответствие профессиональных знаний руководителя современному уровню производства и управления. Работа руководителя современных предприятий постоянно меняется и предъявляет новые требования к менеджеру, требует постоянного приобретения новых профессиональных знаний, обучения. При этом требуется наличие знаний из различных отраслей, поэтому общая эрудиция для компетентного руководителя также является важным качеством.

Следующий элемент – умение работать с документами, информация. Руководитель сосредоточивает у себя множество информации, он должен уметь передавать ее своим сотрудникам. От того, насколько правильно подчиненный усвоит передаваемую информацию, зависит, справится ли он с поставленными целями и задачами. Руководитель должен постоянно следить за тем, как функционирует система информации в его подразделении.

Естественно, что руководитель не только должен уметь работать с документами. Он принимает участие и в формулировании целей и стратегий организации, должен стремиться к единству целей и

стратегий, быть целеустремленным, ответственным и дисциплинированным.

Кроме того, компетентный руководитель должен также обладать творческими способностями, сильным стремлением к их реализации, уметь принимать решения в нестандартной обстановке, показывать личный пример непрерывного профессионального совершенствования. Особенно это важно для руководителей сельскохозяйственных предприятий, где имеет место применение различных технологий при постоянно изменяющихся природно-климатических условиях.

Таким образом, мышление руководителя должно быть конструктивно и эффективно. При этом необходимым условием развития качеств компетентного руководителя является развитие у него творческого мышления, стремления к обучению, способностей к системному и комплексному подходу к рассматриваемой задаче, способности управлять процессом своего мышления. То есть хорошие результаты в управленческой деятельности могут быть достигнуты только при высокой культуре мышления, и именно обучение теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) будущих руководителей обеспечивает развитие их мышления на качественно новом уровне (табл.) [3, 4].

Таблица

Сравнение традиционного и ТРИЗ-мышления

№	Традиционное мышление	ТРИЗ-мышление
1	Тенденция к облегчению, упрощению требований задачи	Тенденция к обострению, усложнению требований задачи
2	Тенденция к уклонению от «невероятных» путей	Стремление идти по пути увеличивающейся «невероятности»
3	Зрительное представление об объекте, нечеткое и привязанное к объекту-прототипу	Зрительное представление об объекте четкое и привязанное к идеальному конечному результату
4	Представление об объекте «плоское»	Представление об объекте «объемное»: одновременно рассматривается не только объект, но и его подсистемы, а также надсистема, в которую он входит
5	Представление об объекте «сиюминутное»	Объект виден в историческом движении: каким он был вчера, какой он сейчас, каким он должен стать завтра (если сохранить линию развития)
6	Представление об объекте «жесткое», трудно поддающееся изменениям	Представление об объекте «пластичное», легко поддающееся сильным изменениям в пространстве и времени
7	Память подсказывает близкие (и потому слабые) аналоги	Память подсказывает далекие (и потому сильные) аналоги, причем запас информации постоянно пополняется за счет собираемых новых принципов, приемов и т.д.
8	С годами усиливается «барьер специализации»	«Барьер специализации» постепенно разрушается
9	Степень управляемости мышлением не повышается	Мышление становится все более управляемым

Итак, обучение и применение ТРИЗ улучшает качество мышления будущих специалистов, так как развивает способность целенаправленно и обоснованно совершенствовать систему с учетом комплекса требований к качеству изделия, не отступая от цели, но и не поддаваясь амбициозным или, наоборот, пораженческим настроениям, а также способность и готовность к прорыву, к лидерству и умение успешно выдерживать воздействие мешающих факторов.

К негативным факторам, снижающим качество мышления, можно отнести следующие:

- узкая специализация;
- угадывание решения и однотипность подхода;
- слабая мотивация;
- негативные эмоции (страх перед проблемой).

Полная компенсация всех указанных негативных факторов возможна при реализации позитивных, таких как универсальное образование, методы мышления (ТРИЗ, психологические методы) и тренинг.

Овладение методами ТРИЗ, безусловно, усиливает природные способности, так как высвобождает их для генерации высокоэффективных идей, направляя мышление в суть проблемы и пресекая попытки угадывания решений, которые, как правило, оказываются слабыми. Достичь ТРИЗ-мастерства решения проблем можно только разумным сочетанием и развитием обеих составляющих творческого мышления – логической и интуитивной. Поэтому обучение и применение ТРИЗ обеспечивает формирование качеств компетентного руководителя.



### Вывод

Таким образом, учитывая, что именно на современных предприятиях идет постоянный процесс совершенствования и создания новых систем и технологий, которые основаны на поиске инновационных идей, вопрос обеспеченности сельскохозяйственных предприятий руководителями, обладающими компетентностью, особенно актуален. Поэтому обязательным условием подготовки будущих специалистов независимо от специализации, должно стать формирование у них качеств компетентного руководителя, то есть обучение ТРИЗ.

### Библиографический список

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
2. Маликов И.С. Управленческая компетентность: роль и место в системе оценки менеджеров / И.С. Маликов // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов: сб. проблемных докл. второй межрегион. науч.-практ. конф. – Бийск: Печатный двор, 2004. – С. 26-28.
3. Альтшуллер Г. Найти идею: введение в ТРИЗ-теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
4. Орлов М.А. Основы классической ТРИЗ: практическое руководство для изобретательного мышления / М.А. Орлов. – М.: СОЛОН ПРЕСС, 2006. – 432 с.



УДК 338.431.6

**А.А. Копченов**

## ВЕКТОРНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное предприятие, ресурсы, ресурсный потенциал, методы расчета ресурсного потенциала, количественные и качественные параметры ресурсов.

### Введение

Исследование ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий актуально для любых экономических систем. В России (СССР) пик исследований по дан-