

## **Анализ направлений инновационной деятельности и управление развитием коммерческой организации**

**Б.Б. Сербиновский, Н.Ф. Черемисова**

Поскольку любая коммерческая организация стоит перед выбором пути и способа наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов для воспроизводства бизнеса и получения прибыли, то актуальна задача анализа и обоснования приоритетного направления инновационной деятельности. При этом для предпринимателя важно сохранить достаточно ресурсов для расширенного или простого воспроизводства и использовать инновационную деятельность наилучшего удовлетворения потребностей покупателей, противодействия негативному влиянию конкурентной и весьма изменчивой внешней среды или использования новых возможностей, возникающих во внешней среде.

Целесообразно уточнить авторские позиции по поводу используемых категорий и терминов.

Коммерческая организация называется таковой, поскольку получение прибыли является одной из основных ее целей. В настоящем исследовании такая организация не монополия и не олигополия, т.е. на рынке товара (работы, услуги) функционирует множество (достаточно большое число) производителей взаимодействуют с множеством покупателей (ситуация близкая к модели чистой конкуренции).

Инновации и инновационная деятельность может рассматриваться как способ сохранения бизнеса, за счет создания достаточных конкурентных преимуществ.

Такую позицию разделяют многие (если не большинством) авторов. Она обоснована Й. Шумпетером, доказавшим важность инновационной, новаторской функции (функции экономического новаторства) предпринимателя в его стремлении к увеличению дохода и прибыли посредством инноваций для

приобретения конкурентных преимуществ. Й. Шумпетер описал экономическую динамику в ее связи с нововведениями в разных сферах хозяйствования и типы нововведений:

- создание новых товаров;
- освоение новых рынков;
- использование новых технологий и техники (способов производства);
- открытие и использование новых источников сырья, новых материалов; промышленная организация.

Пожалуй, наиболее внимание Й. Шумпетер уделял поиску и использованию предпринимателем новых сочетаний производственных ресурсов для победы над конкурентами, преодоления угроз и трудностей. По его мнению, с одной стороны, новаторская деятельность предпринимателя определяется особенностями личности (предприниматель должен быть новатором, способным не столько создавать новации, но готовый их внедрять, использовать в бизнесе), а с другой – предприниматель не может долго взвешивать, сравнивать, скрупулезно выбирать лучший вариант из множества возможных при принятии решения [1].

Анализируя состояние народного хозяйства, экономических систем, организаций принято выделять количественные и качественные изменения, связывать количественную динамику с экономическим ростом, а качественные преобразования с социально-экономическим развитием. С понятиями роста и развития связаны многие экономические категории, понятия, термины. Например, принято разделять экстенсивное и интенсивное развитие. Известно, что экстенсивное развитие связано с экстенсивным использованием ресурсов, вовлечение в производство дополнительных ресурсов, а интенсивное развитие опирается на достижения научно-технического прогресса и внедрение инноваций, что служит основой для качественных изменений экономической системы, более быстрого, интенсивного изменения результатов производства, роста его эффективности и конкурентоспособности коммерческой организации. Известны факторы экстенсивного и интенсивного

развития производства. К экстенсивным факторам роста производства относят: 1) увеличение количества используемых ресурсов: увеличение количества средств труда; увеличение количества предметов труда; увеличение численности рабочей силы; 2) увеличение времени использования ресурсов: увеличение времени использования рабочей силы; увеличение времени использования средств труда; увеличение продолжительности функционирования основных производственных фондов; увеличение продолжительности оборота (запасов) оборотных производственных фондов; 3) устранение непроизводительного использования ресурсов: устранение непроизводительного использования средств труда; устранение непроизводительного использования предметов труда; устранение непроизводительного использования рабочей силы. Интенсивные факторы включают: 1) совершенствование качественных характеристик используемых ресурсов: совершенствование используемых средств труда; совершенствование используемых предметов труда; совершенствование используемой рабочей силы; 2) совершенствование процесса функционирования используемых ресурсов: совершенствование технологии производства; совершенствование организации производства; совершенствование организации труда; совершенствование организации управления; совершенствование воспроизводства и ускорения оборачиваемости основных производственных фондов; ускорение оборачиваемости оборотных производственных фондов [2].

В настоящем исследовании внимание уделяется направлениям инновационного развития коммерческой организации, следовательно, факторам интенсивного развития. Успешность интенсификации производства оценивают показателями производительности труда, трудоемкости, материалоотдачи, материалоемкости, фондоотдачи, фондоемкости, длительности цикла оборота оборотных средств и другими показателями, отражающими качество экономической системы.

Считается, что первым к анализу экономической динамики обратился Дж. Ст. Милль. Исследование динамики выполняли Дж. Б. Кларк, А. Мар-

шалл, Р. Харрод, Э. Хансен, но именно Й. Шумпетера изменил подход к анализу рыночной экономики как динамической системе. Он связывал экономическую статику с поведением экономических субъектов (единиц системы), которое описывается теориями предельной полезности и предельной производительности, а экономическую динамику – с экономической деятельностью, представленной как сложное взаимодействие частей системы, с циклическими изменениями, предлагая схему трех колебательных процессов в экономике и описывая циклическое созидательное разрушение, с кругооборот, в котором коммерческие организации (фирмы) находятся в устойчивом равновесии при сбалансированности доходов и затрат, но могут терять равновесие [1, 3].

Позже исследование динамики (динамических свойств) экономики проводили Дж.К. Гэлбрейт, В.В. Леонтьев, Н.Д. Кондратьев, В.С. Немчинов, Л.В. Канторович, А.Г. Аганбегян, А.Д. Смирнов и другие ученые. Сложность и множественность теоретических и практических аспектов экономической динамики описал А. Д. Леванов [4], а И.С. Абдуллаев и С.Г. Светуных исследовали отражение экономической динамика в производственных функциях [5].

Разделяя развитие и рост можно выделить четыре варианта состояния коммерческой организации (рис. 1).

<p style="text-align: center;">1 + +</p> <p>Имеются качественные изменения в организации (экономической системе) – социально-экономическое развитие.</p> <p>Имеются количественные изменения в организации (экономической системе) – экономический рост.</p>	<p style="text-align: center;">2 + -</p> <p>Имеются качественные изменения в организации (экономической системе) – социально-экономическое развитие.</p> <p>Нет количественных изменений в организации (экономической системе) или изменения имеют отрицательную динамику – экономический застой или спад.</p>
<p style="text-align: center;">3 - +</p> <p>Нет качественных изменений в организации (экономической системе), отсутствует социально-экономическое развитие.</p> <p>Имеются количественные изменения в организации (экономической системе) – экономический рост.</p>	<p style="text-align: center;">4 - -</p> <p>Нет качественных изменений в организации (экономической системе), отсутствует социально-экономическое развитие.</p> <p>Нет количественных изменений в организации (экономической системе) или изменения имеют отрицательную динамику – экономический застой или спад.</p>

Рис. 1 – Варианты сочетания состояний организации «развитие – рост»

В поиске путей инновационного развития целевое состояние организации отражено в квадранте 1. Допустимым переходным, временным можно считать состояние 2, но экономически оправданные инновации приносят качественные изменения, которые желательно сопровождать экономическим ростом (ростом показателей экономической статистики), т.к. в противном случае в развивающейся экономике организация будет уменьшать свою долю на рынке товара, работ или услуг (рис. 2). Варианты 3 и 4 следует принять как возможные, но недопустимые.

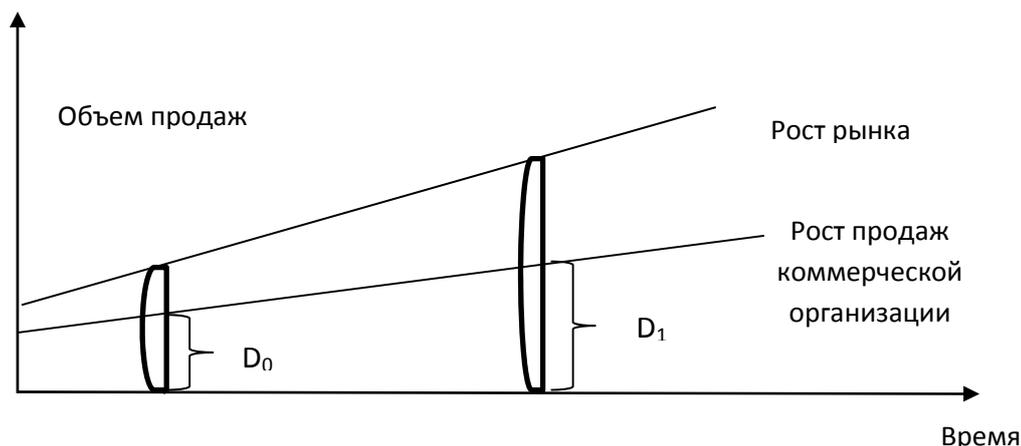


Рис. 2 – Отставание темпа роста организации от темпа роста рынка приводит к уменьшению доли рынка

Инновации должны повышать конкурентоспособность организации. Это внутреннее свойство организации, которое измеряется относительно параметров внешней среды. Оценка конкурентоспособности (методы и показатели) известны (см., например [6 – 8]) и могут быть использованы в организации и управлении инновационной деятельностью коммерческой организации. Параметры внешней среды могут меняться в результате деятельности организации и других субъектов экономики. Основным же мерилем конкурентоспособности организации служит отношение покупателей ее продукции, которое появляется через суждения, отношения и поведение покупателей.

Организация может разными путями воздействовать на поведение покупателя, в том числе реализовать клиентоориентированное управление бизнесом (см., например [9, 10]). Важно отметить то, что клиентоориентированное управление строится на активном участии персонала в целенаправленных действиях, создающих новую культуру организации. Но во внешней среде находятся и партнеры организации, поэтому инновации могут затрагивать отношения с предприятиями-партнерами, включая формы и способы интеграции, коммуникаций, проектной деятельности (послепроектное сопрово-

ждение разработок, авторский надзор и др.), материально-технического снабжения, сбыта, реализации множества других связей, структур и процессов. Следовательно, направления инновационной деятельности коммерческой организации целесообразно разделять на две взаимосвязанные и достаточно многочисленные группы:

- направления инновационной деятельности, реализуемые во внешней среде;

- направления инновационной деятельности, реализуемые во внутренней среде организации.

Направления инновационной деятельности, влияющие на внешнюю среду (реализуемые по внешней среде) затрагивают:

- процессы взаимодействия с партнерами по поводу материально-технического снабжения (обеспечения) и сбыта продукции, в том числе построение каналов сбыта, сетевых структур сбыта товаров (торговых сетей), организация франчайзинг и др.;

- процессы взаимодействия с партнерами по поводу производства продукции, в том числе процессы, связанные с разделением труда, включая процессы интеграции, специализации, кооперации, аутсорсинга, построение кластеров и сетевых структур организации производства, бизнес-систем, общих бизнес-процессов;

- реструктуризацию интегрированных бизнес-систем и бизнес-процессов, включая реинжиниринг;

- создание интегрированных систем управления, например, систем управление инновационной деятельностью, производительностью, качеством и др.;

- выбор модели, организации и управления логистикой поставок ресурсов или сбыта;

- организацию и управление предпродажным и послепродажным сервисом, утилизацией товаров;

- внедренческие работы и услуги, сопровождающие передачу продажу лицензий, технологий, внедрение новых товаров, включая авторское сопровождение инновационных разработок и авторский надзор за реализацией инновационных проектов;

- обучение персонала потребителя (заказчика) проектных (инновационных) разработок;

- транзакции, связывающие организацию с партнерами, покупателями, иными внешними организациями, в том числе потенциальными партнерами и покупателями;

- внешние коммуникации, включая применение информационно-коммуникационных технологий, рекламу и PR;

- маркетинг и продвижение товаров на рынок, в том числе взаимодействие с потребителями (покупателями);

- взаимодействие с государством, в том числе инновации в сфере налогообложения, оказание государственных услуг, участие коммерческой организации в конкурсах на поставку продукции (выполнение работ, оказание услуг) государственным (бюджетным) организациям и др., включая использование ресурсов систем электронного и открытого правительства РФ;

- многие другие аспекты функционирования коммерческой организации в изменчивой внешней среде.

Следует отметить, что каждое из перечисленных направлений реализуется людьми, персоналом, менеджерами коммерческой организации. Их выбор и действия оказывают решающее значение на результаты хозяйственной деятельности. В этой связи выделяют:

- ключевые компетенции компании, существование которых обосновали Г. Хамел и К. К. Прахалад. Как известно, ключевые компетенции компании – это управляемые, трудно имитируемые конкурентами параметры внутренней среды предприятия. Их развитие обеспечивает отличительные признаки продукции (потребительскую ценность, уникальность, новизну), набор способностей организации, ее персонала, которые позволяют решать особые

задачи, нетипичные для большинства участников рынка и выводят организацию (компанию) в лидеры рынка и делает очень устойчивой при ожесточении конкуренции [11 – 13]. Согласно концепции в формировании ключевых компетенции организации ведущая роль отводится персоналу, а важнейшую роль играет накапливаемый интеллектуальный, инновационных капитал;

- динамические способности организации [14 - 18], которые формируют и должны сохранять работники и менеджеры организации, определяют способность организации мобильно, гибко адаптироваться, меняться, ориентируясь на вызовы внешней среды и сформировавшиеся тенденции развития рынка, экономики, общества. Динамические способности, которые следует удерживать на протяжении всего срока функционирования организации, позволяют сохранять или улучшать ее положение на рынке, устранить отставание в темпах роста (см. рис. 2), но, как пишет Т.Е. Андреева, сохранить динамических свойства весьма сложно [16].

Во внутренней среде могут быть выделены и реализованы направления инновационной деятельности, которые изменяют:

- используемые организацией ресурсы и их комбинации для производства продукции (товаров, работ и услуг), включая капитал, сырье, труд, нематериальные ресурсы;

- продукцию (товар);

- структуру бизнеса, проводя его инновационное обновление, диверсификацию и реструктуризацию;

- организационную структуру, методы (технологии), средства и процессы управления персоналом, в том числе трудом;

- технологию и организацию производства и труда;

- внутренние коммуникации;

- человеческий, интеллектуальный, инновационный капитал и потенциал;

- нематериальные (информация, знания) активы;

- технологии создания инноваций и управления инновационной деятельностью, в том числе инновационный менеджмент, управление проектами, управление изменениями.

Успешное создание и освоение инноваций зависит от налаженности творческого процесса, который ломает устоявшиеся технологии производства, труда, управления, вносит в организацию существенную долю хаоса. Нельзя противопоставлять организованность и порядок, необходимые производству, производственно-сбытовой системе, создающей товарную продукцию для получения дохода и прибыли, но нельзя и не ограничивать инновационный хаос. Поэтому следует найти гармоничный баланс между порядком, организованностью и хаосом [19].

В новой экономике и экономике знаний [20] важнейшими ресурсами становятся информация и знания, носителем которых (в конечном счете) является человек, который их не только создает, но и может эффективно использовать в инновационной деятельности. Стратегическое устремление коммерческой организации к развитию, лидерству на рынке, созданию системы ключевых компетенций и динамических возможностей может быть достигнуто при использовании стратегии интеллектуального лидерства [21 - 23]. При этом коммерческой организации необходима сбалансированная система компетенций, которая складывается из компетенций персонала, руководителей и организации. Такая совокупность компетенций проявляется в особом сочетании применяемых технологий, в достигаемых свойствах производимого продукта (товара, работы, услуги) [24]. Поскольку коммерческая организация всегда интегрирована в бизнес-систему и реализует некоторый общий, интегрированный бизнес-процесс, то указанные элементы системы компетенций (внутренние компетенции коммерческой организации) должны дополняться необходимыми компетенциями предприятий-партнеров для обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности бизнес-системы, ее выживания и развития.

Особое внимание в новой экономике уделяется освоению в производстве высоких технологий, позволяющих существенно повысить производительность труда, качество продукции и ее ценность для потребителя. Новая экономика в современном мире сочетается с экономикой знаний, что определяет новое, инновационное представление ресурса труда. Происходит перенос приоритетов от исполнительского труда (физического + умственного) к труду инновационно активному, творческому, позволяющему выстроить синергетическое и партисипативное управление, труду, в котором процессы создания новых знаний и их коммерческое использование занимают все большее место. Целесообразно реализовать на практике стратегию «Образование в течение всей жизни» [25, 26], использовать в практике управления персоналом индивидуальные планы профессионального развития работников, менеджеров, а не планы карьерного роста. Например, Минобрнауки России предлагает рекомендации по составлению планов профессионального роста [27].

Интенсификация производства и его качественное изменение связывается одной современных технологий и направлением инновационной деятельности – созданием бережливого производства [27 – 33]. Однако и в этом случае важнейшим фактором инновационных преобразований – это человеческий фактор, создание, менталитет и компетенции сотрудников, которые должны быть готовы включиться в непрерывное совершенствование производства, ежедневно реализуемых процессов и функций. По этому поводу Д. Зайцев в предисловии к книге Майкла Джорджа «Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг» указывает, что к изменению процессов приходят через изменение менталитета персонала, менеджеров [27]. Известны системы обучения бережливому производству, в которых показано роль лидера (активного участника инновационного преобразования производства) в изменении отношений в коллективе и организационной культуры предприятия [33].

Рассматривая управление инновационной деятельностью организации, следует выделить три направления, которым необходимо уделить особое внимание:

- выбору стратегии развития организации, которая, безусловно, должна обеспечить конкурентоспособность организации и производимой продукции (товаров, работ, услуг);

- профессиональному развитию персонала (сотрудников, менеджеров), в том числе формированию системы компетенций и новой организационной культуре;

- управлению инновационными процессами, которое следует связывать с управлением инновационными проектами и управлением изменениями. В этом случае управление процессом создания и освоения инноваций представляется как управляемый проект и специально выделенный моделируемый и управляемый бизнес-процесс или как проект создания стартапа. Например, опыт проектирования и создания подобного стартапа описан в публикациях [34, 35].

Подводя некоторый итог выполненного анализа можно предложить обобщенный пошаговый алгоритм действий:

- 1) профессиональное, творческое, интеллектуальное развитие персонал и повышение инновационной активности сотрудников и менеджеров коммерческой организации;

- 2) уточнение стратегии организации;

- 3) комплексный анализ состояния организации, ее положения и перспектив на рынке товара (работ, услуг), включающий в первую очередь экономический, финансовый, стратегический, маркетинговый, конъюнктурный анализ;

- 4) уточнение тенденций на рынке товара;

- 5) выбор возможных направлений инновационной деятельности, обеспечивающих выживание и развитие коммерческой организации;

б) ранжирование направлений инновационной деятельности по значимости и ожидаемым результатам, выбор приоритетных направлений;

7) разработка и реализация инновационных проектов, проектирование и создание стартапов, освоение инноваций, продвижение их на рынок.

По мнению авторов настоящего исследования, коммерческая организация в инновационно модернизируемой российской экономике должна в первую очередь обеспечивать развитие компетенций персонала и инновационное использование человеческих ресурсов, вовлекать работников в активную творческую инновационную деятельность.

### **Список литературы:**

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с англ. [Текст] – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

2. Экстенсивные и интенсивные факторы роста производства // Be5.biz. 10.10.2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/a001/19.htm> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

3. Шумпетер Й. История экономического анализа [Текст]: в 3 т.; пер. с англ. под ред. В.С. Автономова. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – Т.1 – 494 с., Т.2. – 988 с., Т.3. – 1664 с.

4. Леванов А.Д. Экономическая динамика: Теоретические и практические аспекты // Экономические исследования: Интернет-журнал. – 2013. – № 1 (13). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.erce.ru/internet-magazine/ma-gazine/33/510/> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

5. Светульников С.Г. Экономическая динамика и производственные функции / И.С. Абдуллаев, С.Г. Светульников // Вестник ОГУ. 2009. – № 5. – С. 110 – 114. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://vestnik.osu.ru/2009\\_5/19.pdf](http://vestnik.osu.ru/2009_5/19.pdf).

6. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. (<http://www.aup.ru/files/m961/m961.pdf>).

7. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Текст] / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 799 с.

8. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Текст] / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 295 с.

9. Бун Л. Современный маркетинг [Текст] / Л. Бун, Д. Курц; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 212 с.

10. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

11. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

12. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

13. Белякова Г.Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия / Г.Я. Белякова, Е.В. Сумина // Исследовано в России: электронный журнал, 2005. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://zhurnal.apec.relarn.ru/articles/2005/104.pdf> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

14. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Текст] / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2003. – Вып. 4. – С. 133 — 184.

15. Когут Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии [Текст] / Б. Когут, У. Занлдер / Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2 (1). – С. 121 – 140.

16. Андреева Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? [Текст] / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка // Научные доклады № 2R–2006. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 32 с. ([http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2\(R\)\\_2006.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2(R)_2006.pdf)).

17. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микросождения (устойчивых) результатов компании [Текст] // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 4. – С. 59 — 108.

18. Чуйкин А. М. Концепция динамических способностей и анализ стратегического потенциала обучающейся организации // Единая редакция научных журналов БФУ им. И. Канта. – 2011. – Вып. 9. - С. 147 – 162. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://journals.kantiana.ru/upload/iblock/e5d/ju-gjmwumipas%20\\_147-162.pdf](http://journals.kantiana.ru/upload/iblock/e5d/ju-gjmwumipas%20_147-162.pdf) (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

19. Сербиновский Б.Ю. Соотношение упорядоченности и хаоса производственной системы [Текст] // Организатор производства. – 1998. – № 2(7). – С.11 – 15.

20. Сербиновский Б.Ю. О содержании терминов «инновационная экономика», «новая экономика» и «экономика знаний» / Б.Ю. Сербиновский, О.С. Захарова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – 2010. – № 61 (07). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2010/07/pdf/11.pdf> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

21. Сербиновский Б.Ю. Диагностика и совершенствование производственных систем (монография) [Текст]. – Ростов н/Д: Пегас, 1996. – 198 с.

22. Сербиновский Б.Ю. Теория и методы диагностики производственных систем (монография) [Текст]. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2000. – 158 с.

23. Сербиновский Б.Ю. Стратегия интеллектуального лидерства университета нового типа на рынке образовательных и научных услуг (монография) [Текст] / Б.Ю. Сербиновский, А.М. Оздоева; Юж. фед. ун-т. – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2010. – 204 с.

24. Сербиновский Б.Ю. Совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров [Текст] / Б. Ю. Сербиновский, Г. В. Гаврилюк, Н. В. Сербиновская // Инновации в управлении человеческими ресурсами: Материалы «круглого стола» Третьего Байкальского кадрового форума; г. Иркутск, 2011 г.; Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – с. 164 – 170.

25. Сербиновская Н.В. Психологические инструменты и организационные проблемы коучинга в реализации стратегии «Образование в течение всей жизни» / Н. В. Сербиновская, Б. Ю. Сербиновский // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – 2012. – № 75(01). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/01/pdf/36.pdf> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

26. Сербиновская Н.В. Психологические инструменты и организационные проблемы коучинга в реализации стратегии «Образование в течение всей жизни» / Н. В. Сербиновская, Б. Ю. Сербиновский // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – 2012. – № 77(03). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/03/pdf/74.pdf> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

27. Методические рекомендации по разработке индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих Минобрнауки России // Минобрнауки.рф. 26.12.2012. [Электронный ресурс].

Режим доступа: [http://минобрнауки.рф/%D0%B3 ... D0%B8.pdf](http://минобрнауки.рф/%D0%B3...D0%B8.pdf) (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

27. Джордж М. Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса (Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions) [Текст]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 464 с.

28. Баранов А. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства (Lean Tools: A Pocket Guide to Implementing Lean Practices) [Текст] / А. Баранов, Э. Башкардин. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 125 с.

29. Кокс Дж. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений (Velocity: Combining Lean, Six Sigma and the Theory of Constraints to Achieve Breakthrough Performance) [Текст] / Джефф Кокс, Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 400 с.

30. Вумек Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании (Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation) [Текст] / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 472 с.

31. Хоббс Д.П. Внедрение бережливого производства. Практическое руководство по оптимизации бизнеса (Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer). – М.: Гревцов Паблишер, 2007. – 352 с.

32. Shook J. Managing to Learn: Using the A3 Management Process to Solve Problems, Gain Agreement, Mentor and Lead / John Shook. – N.Y.: Lean Enterprises Inst. Inc.; Pap/Chrt. edition, 2008. – 138 p.

33. Shook J. Managing to Learn: Using the A3 as a mentoring/coaching process / John Shook // Lean Enterprise Institute. – 62 p. [Electronic resource]. URL: [http://www.leanuk.org/downloads/LS\\_2011/mc\\_shook\\_brunt.pdf](http://www.leanuk.org/downloads/LS_2011/mc_shook_brunt.pdf).

34. Сербиновский Б.Ю. Маркетинг университета: рыночная политика, инновационная самозанятость выпускников и создание высокотехнологичных стартапов. Часть 1 / Б. Ю. Сербиновский, Л. Г. Зверева, Д. Е. Клеваков // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1521> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

35. Сербиновский Б.Ю. Маркетинг университета: рыночная политика, инновационная самозанятость выпускников и создание высокотехнологичных стартапов. Часть 2 / Б. Ю. Сербиновский, Л. Г. Зверева, Д. Е. Клеваков // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1522> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.