

**SciPress.ru**



Научно-издательский центр

**ОТКРЫТОЕ ЗНАНИЕ**

**Экономика и управление  
народным хозяйством**

*Монография*

**Нижний  
Новгород**

Научно-издательский центр «Открытое знание»

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

*Монография*

Под общей редакцией  
доктора экономических наук, профессора Б.Н. Герасимова

Нижний Новгород  
2019

УДК 33

ББК 65

Э 40

*Рецензенты:*

доктор экономических наук, профессор А.Г. Бездудная (Санкт-Петербург),  
доктор экономических наук, профессор. С.И. Межов (Барнаул)

*Авторы:*

*Герасимов Б.Н. (Предисловие); Герасимов Б.Н. (Гл. 1); Франк Е.В. (Гл. 2);  
Бабина Е.Н., Бондаренко Г.В. (Гл. 3), Султанова А.В. (Гл. 4);  
Лашманова Ю.Ю. (Гл. 5); Грудистова Е.Г. (Гл. 6, 7, 8);  
Захарова С.Г. (Гл. 9); Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. (Гл. 10).*

Экономика и управление народным хозяйством: монография / под общ. ред. Б.Н. Герасимова. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2019. 179 с.

*Печатается по решению научно-методического совета  
НИЦ «Открытое знание»*

ISBN: 9780463471616

В монографии рассмотрены теоретические и методологические аспекты деятельности различных экономических систем. Представлены материалы по разработке и использованию инструментов повышения качества и эффективности конкретных сторон деятельности организаций. Большое внимание было уделено представлению и обоснованию инновационных предложениям развития деятельности процессов и объектов организационного пространства.



УДК 33  
ББК 65

*Печатается по решению редакционно-издательского совета  
НИЦ «Открытое знание»*

© НИЦ «Открытое знание», 2019  
© Коллектив авторов, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	12
ГЛАВА 2. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ.....	27
ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В РАЗРЕЗЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЕЕ РЕГИОНОВ.....	45
ГЛАВА 4. ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ.....	58
ГЛАВА 5. ОЦЕНКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	74
ГЛАВА 6. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА.....	88
ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА И ЕГО ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РЫНКА ТРУДА .....	108
ГЛАВА 8. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ .....	120
ГЛАВА 9. СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРАКТИКУ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА .....	129
ГЛАВА 10. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТАДЖИКИСТАНА .....	143
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	161
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	167
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ .....	177

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В России в настоящее время активно развиваются важнейшие институты экономики рыночной направленности и правового демократического общества. Самыми массовыми правовыми формами хозяйственной деятельности являются экономические системы типа «организация».

Успешно функционируют организации различных сфер производственной деятельности и оказания различных видов услуг. При этом многие организации финансируют и инвестируют, ввозят и вывозят сырье, материалы, полуфабрикаты, продукцию, услуги, строят новые и реконструируют старые основные фонды и применяют оборотные средства.

Большинство организаций используют известные ценностные ориентации, такие как целесообразность, полезность, накопление богатства. Отсюда и возникают основные типы предпочитаемых целей: рост, прибыльность, результативность. Более детально цели могут быть представлены в виде известных экономических показателей: объем производства, объем продаж, валовая прибыль, рентабельность – для коммерческих организаций, совпадение расходов с выделенным бюджетом – для бюджетной организации.

Многие организации осуществляют не только значимость успешного нахождения в рыночной среде, но и важность непрерывного улучшения своей деятельности. Причем сделать это они могут иногда самостоятельно без посторонней помощи и дополнительных финансовых средств. Чем больше размерность организации, тем более становятся размытыми ее состав и границы, а поэтому суммарные экономические ценности новой организации становятся другими<sup>1</sup>.

Анализ состояния деятельности многих организаций во многих отраслях и регионах, а также содержание некоторых аналитических материалов и научных публикаций показывает, что недостаточно исследуются существующие проблемы на различных уровнях управленческой деятельности в организациях, причем как на уровне теоретических и методологических атрибутов, так и технологических и процедурных решений. Но некоторые управленческие инструменты (механизмы, модели, технологии и т.д.) простаивают или используются не по назначению, не найдя себе достойного применения в рыночных условиях хозяйствования.

Современный процесс существования и движения экономических систем типа «организация» – ситуация постмодерна, т.е. «включенность» всех внутренних атрибутов в функционирование и поддержание организации в качестве равноправного и ответственного участника рыночных отношений – делает механизмы взаимодействия многофункциональными, а

---

<sup>1</sup> Месарович М., Мако Д., Такахага И. Теория многоуровневых иерархических систем: пер. с англ. М.: Мир, 1973. 344 с.

поэтому весьма сложными в использовании <sup>2</sup>.

Многообразие и сложность процессного и ситуационного управления имеет два важных последствия. Первое – это личностная «захваченность» жизнедеятельностью организации позволяет активно использовать существующий потенциал человеческого капитала. Второе – это изменчивость и непредсказуемость внешней среды, которые требуют постоянного исследования и усложнения внутренних переменных организации, что непрерывно увеличивает затраты времени и средств рассмотрения и выбора адекватных инструментов для компенсации этих изменений, а также на подготовку и адекватное выполнение управленческих функций.

*Теория экономическими системами* включает совокупность законов и принципов построения и реформирования систем управления организаций, понятие организации как объекта управления, представление состава её атрибутов и их формализация, правовые формы организаций, основные классы (типы и виды) организационных структур, инжиниринг и реинжиниринг деятельности организаций, эффективность деятельности организаций.

Однако основной перечень теоретических разделов исследования и построения современных объектов и процессов управления, существующих в организации, еще предстоит обосновать и окончательно сформировать <sup>3</sup>. При этом важна еще отраслевая и процессно-функциональная направленность деятельности организаций, которые, как правило, могут внести свои коррективы.

Управленческая деятельность, протекающая в организации, делится на две основные части: процесс управления операциями и систему управления, включающую все остальные процессы управления. Для построения этих структур и особенно системы управления организацией необходимо реализовать одновременно системный, процессный и функциональный подходы.

Очевидно, что организация по своей природе многомерна и имеет множество процессов, подпроцессов и их частей. Признание естественной полифункциональности организаций и процессов, протекающих в них, обуславливает несколько важнейших последствий для формирования оптимальной модели внутренних переменных и механизма её отношений с другими организациями в рамках рыночного пространства.

Науку управления экономическими системами в настоящее время можно условно разделить на три равноправных раздела: теорию, методологию и технологию, каждый из которых включают совокупность определенных ключевых атрибутов научного характера <sup>4</sup>.

Рассмотрим подробнее содержание разделов науки управления.

---

<sup>2</sup> Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. М.: ИНФРА-М, 2016. 225 с. Научная мысль

<sup>3</sup> Гуияр Ф.Ж., Нелли Д.Н. Преобразование организаций. М.: Дело, 2000. 370 с.

<sup>4</sup> Герасимов Б.Н. Реинжиниринг процессов организации. М.: ИНФРА-М, 2016. 256 с. Научная книга

### ***Теория управления экономическими системами (организациями)***

определяется как совокупность знаковых атрибутов, описывающих процессы во внутренней и внешней среде и задающих их как содержательную реальность. Знания об атрибутах теории управления позволяет специалисту строить или перестраивать эту реальность, находясь в тоже время внутри этой реальности. Она является искусственной, а поэтому могут быть описаны лишь общие формы, принципы и подходы построения или перестроения этой реальности в каждом конкретном случае.

Теория управления включает основные концепции и типологии управления в социальных и экономических средах, исследование видов управленческой деятельности, содержание важнейших сфер управленческой деятельности, параметры и переменные внешней и внутренней среды организации, состав и содержание функций управления и их место в управленческом деятельностном цикле, состав и содержание показателей качества и эффективности управленческой деятельности. Основное направление развития атрибутов теории управления – формулирование принципов и закономерностей целесообразной человеческой деятельности по преобразованию интеллектуальных, информационных и материальных ресурсов в результаты деятельности (продукты/услуги, доходы, занятость и т.д.), которые обеспечивают целесообразный уровень качества жизнедеятельности человека в современном обществе.

***Методология управления экономическими системами (организациями)*** является разделом науки управления, который использует теоретические закономерности об её основных атрибутах для выбора адекватных инструментов для использования их в практической деятельности. В основе обоснования и интерпретации выбранных управленческих инструментов лежат онтологические представления и структуры о процессах мышления, деятельности и коммуникаций человека.

Знание, используемое управленцем, имеет три составляющих: онтологическую, т.е. сущностные и содержательные характеристики; идентифицирующую - специфические характеристики для данного объекта или процесса; ситуационную - характеристики, специфические для данных ситуаций и времени<sup>5</sup>. Две последние составляющие требуют исследования особенностей и идентификации процессных и исследования ситуационных факторов.

Частью современной методологии управления в социальных и экономических средах являются исследования, формирующие и поддерживающие определение и толкование временной и ситуационной (пространственной) составляющих процессов и объектов организации.

Методология управления оснащает мышление и деятельность современного управленца инструментами построения цепочек знаний, позволяющих анализировать и синтезировать их из разных предметных

---

<sup>5</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 271 с.

областей, а также использовать и систематизировать их затем для интерпретации и оценки внешних и внутренних наблюдаемых и прогнозируемых феноменов (событий, явлений, процессов) и использования их в управленческой деятельности.

**Технология управления экономическими системами (организациями)** – это совокупность операций мышления, коммуникаций и деятельности по решению профессиональных задач, реализуемых в рамках управления процессами и их частями, также использование в рамках реализации этих операций различных методологических инструментов.

В работе <sup>6</sup> описаны несколько групп технологий, в т.ч. функций управления, элементов организации, этапов разработки и принятия управленческих решений, управленческих ролей, видов управления, элементов менеджмента, процессов, подпроцессов и некоторых других их составных частей.

В качестве единичных процедур – «строительных кирпичей» технологий управления и менеджмента, как правило, используются логические, социальные, психологические и технические средства. Такое представление совокупности применяемых средств позволяет осознанно выбирать, интерпретировать и включать адекватные инструменты для получения заданного спектра результатов в управленческой деятельности, а также обуславливает формирование, поддержание и развитие форм, структуры и культуры управленческой деятельности в организациях.

Таким образом, **наука управления** является главной движущей силой в деятельности любого индивида, групп, коллективов и других совокупностей людей, в т.ч. организаций. Управленческая деятельность, ориентируясь на основные атрибуты организации, использует технологические инструменты и созданные организационные структуру и культуры для эффективного выполнения совокупности управленческих процессов и их составных частей.

Носителями любых атрибутов, а также важнейших постулатов управления в организации являются люди, заинтересованные в успешной деятельности организации. Поэтому эффективность использования методологических и технологических инструментов в организации непосредственно зависит от целенаправленной компетентности управленческого персонала и их своевременного и соразмерного использования в процессах, ситуациях и других феноменах времени и пространства.

Предметом **науки экономики** является человеческие отношения в процессе производственной, товарной и финансовой деятельности между физическими и юридическими субъектами. Инструменты экономического познания имеют в своей основе общенаучное содержание, так как занимаются средствами производства и обращения, производительными

---

<sup>6</sup> Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. М.: ПРИОР, 1999. 256 с.

силами и отношениями, а также особенностями распределения материальных благ между индивидами, группами, коллективами, отраслями, регионами и в рамках бюджета государства в целом.

Экономическая теория, также, как и многие другие научные дисциплины, не обладает аксиоматической поддержкой и значимостью. Ее полезность и значимость зависит от того, насколько успешно она объясняет и прогнозирует исследуемые и будущие феномены, события и явления.

Существуют три важнейших аспекта управления в рамках деятельности организаций: поведение отдельных индивидов, поведение индивидов в группе и в коллективе, поведение руководителя в роли предпринимателя (менеджера) или в роли неформального лидера и его влияние на поведение подчиненных, групп и организации в целом <sup>7</sup>.

Управленческий процесс представляет собой различные формы взаимодействия индивида и организаций с окружающим миром, которые зависят от различных факторов: системного, правового, экономического и социального характера, а также от психологических особенностей личностей и продуктивно-технологической специфики организаций.

Таким образом, поведение работников в организации и организации на рынке – это сложные полипроцессные и взаимовлияющие отношения, которые активно воздействуют на результативность деятельности организации и ее имидж во внешней среде.

Результаты деятельности любой организации наиболее красноречиво проявляются в экономических показателях, в первую очередь, таких как объем производства и продаж, размер прибыли, рентабельность и, конечно, динамика этих же показателей за несколько последних лет.

Отметим важную роль инноваций в деятельности любой организации, которые, как правило, нацелены на постоянный рост экономических показателей, что в конечном итоге, обеспечивают и поддерживают её экономическую устойчивость, несмотря на многофакторную подвижность внешней среды и негативные изменения рыночных условий.

Практически все атрибуты управления реализуются с помощью некоторого спектра инструментов (методов, механизмов, технологий и т.д.), часть из которых достаточно обстоятельно описаны в работе <sup>8</sup>.

Технологии управления – достаточно хрупкая вещь, реализованная в виде строгой последовательности по выполнению некоторой совокупности действий. Изменение состава или порядка этих действий может привести к повышению или снижению экономичности управляемых процессов или их составных частей. А отсутствие технологий управления в организации вообще может привести к потере управляемой информации и даже к потере ориентации в каких-либо ситуациях или событиях.

Процесс управления может потерять эффективность при некачественном исполнении или пропуске каких-то процедур.

---

<sup>7</sup> Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 432 с.

<sup>8</sup> Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 1169 с.

Сложность однозначного технологического описания многих процессов или их частей весьма затруднительна. Однако есть общие процедуры и операции, которые можно выделить и отразить их в виде технологического процесса.

Таким образом, необходимо поддерживать и продолжать развитие всех управленческих процессов организации и их перевод в технологическую плоскость для тиражирования применения в организации и распространения на другие процессы и их составные части. Действенная система управления организационным развитием на основе поддержания и развития инновационного потенциала процессов и объектов гарантирует результативную и эффективную деятельность организации и ее поступательное движение в сложных экономических условиях рыночного пространства.

Генерация и выращивание любых, а особенно инновационных идей, требует понимать и представлять возможности их реализации на уровне инструментов и отдельных операций и процедур, для чего необходимо использовать методологическое и технологическое мышление управленцев<sup>9</sup>.

Основные тенденции поддержания и развития науки *управления экономическими системами* на современном этапе можно представить в виде следующих важнейших направлений исследовательской деятельности:

использование системного, процессного, функционального, при необходимости ситуационного подходов, а также их одновременного сочетания в управленческой деятельности;

проблематизация рыночных условий и существующих противоречий в процессах управленческой деятельности организации;

формирование и поддержание важнейших постулатов и атрибутов организации, которые способны эффективно влиять на результативность деятельности организации;

интеграция управленческой, экономической и правовой деятельности для поддержания и развития профессионализма управленцев организации, в т.ч. формирования их инновационной восприимчивости и активности;

генерация, выращивание и продвижение инновационных идей для повышения качества и эффективности реализации процессов и составных частей в организации, а также эффективного использования элементов менеджмента;

формирование, поддержание и развитие системы управления безопасностью жизнедеятельности организации и её отдельных процессов.

Исследование и разработка различных сторон деятельности организаций и требует создания на их базе новых и модернизации имеющихся постулатов науки *управления*:

*в области теории экономических систем* – исследование, описание и формирование важнейших атрибутов и свойств с точки зрения их

---

<sup>9</sup> Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

функциональности для их последующего участия в инжиниринге и реинжиниринге структур и процессов систем управления организацией;

*в области теории управления экономическими системами* – исследование, описание и формирование необходимых понятий, принципов и закономерностей управления в социальных и экономических средах, выделение и описание областей применения различных единиц и атрибутов операционной и управленческой деятельности организаций;

*в области методологии управления экономическими системами* – исследование, описание и формирование форм и содержания основных видов управленческой деятельности, описание основных инструментальных средств управления для повышения результативности деятельности организаций;

*в области технологии управления экономическими системами* – выделение передового опыта успешной управленческой деятельности в виде совокупности концепций, инструментов и технологий реализации процессов или их частей, которые способны эффективно решать управленческие задачи и разрешать проблемы организаций;

*в области менеджмента* – разработка инструментов отдельного и совместного влияния на людей и группы различных элементов менеджмента с использованием различных факторов и особенностей российской ментальности, а также исследование и поддержание их воздействия на эффективность управленческой деятельности.

Необходимость формирования и апробирования новых теоретических постулатов, методологических инструментов и технологических форм для применения их с целью выполнения заявленных ориентиров в рамках целей, миссии и стратегии организаций потребует подвижной деятельности современных ученых на благо дальнейшего поддержания и развития науки управления экономическими системами (организаций).

Доктор экономических наук, профессор ***Б.Н. Герасимов***

# ГЛАВА 1.

## ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

*Герасимов Борис Никифорович*

Многообразие существующих экономических систем требует их постоянного исследования, систематизации и проектирования. При этом в настоящее время высокое качество и эффективность управления в экономических системах определяется не столько используемыми парадигмами, концепциями или принципами, а скорее используемыми методологическими и технологическими инструментами процессной и функциональной деятельности, а также компетентностью решения профессиональных задач и возникающих проблем.

Наука управления достаточно глубокие корни и традиции, начала формироваться с древних времен, но свое развитие продолжает и в наши дни. Однако отсутствие систематизации и упорядоченности в понятийном аппарате, произвольное использование тех или иных моделей и механизмов, пренебрежение к имеющимся технологическим разработкам, апробированными на практике обедняют возможности науки управления и снижают её авторитет <sup>10</sup>.

В последние годы российские ученые очень редко предлагают новые и оригинальные разработки и собственные варианты трактовки теоретических и методологических атрибутов науки управления для исследования, построения и реформирования экономических систем типа «организация» или их отдельных системных или процессных фрагментов.

Многие авторы для своих методологических и технологических построений берут, как правило, знакомый или первый попавшийся понятийный аппарат и атрибуты теории управления без глубоких размышлений, исследования и обоснования, не особенно утомляя себя выявлением всего их спектра возможных вариантов и описанием пригодности их формы, содержания и структуры для решения поставленных целей и задач.

Но самое худшее происходит тогда, когда возникает необходимость создания собственного понятийного аппарата и собственных оригинальных атрибутов теории управления. Эту непростую проблему решить без глубоких и содержательных исследований и размышлений мало кому удавалось в истории развития управленческой мысли раньше и практически никому не удается сейчас.

Поэтому редкие теоретические и методологические исследования большинства современных ученых в сфере науки управления в итоге мало чем отличаются от существующих понятий, атрибутов и структур, что продолжает печальную практику засорения понятийного пространства в

---

<sup>10</sup> Анисимов О.С. Методология: функция, сущность и становление. М., 1996. 353 с.

управлении псевдонаучными терминами, субстанциями и построениями.

Важную роль в деятельности экономических систем играет типологические особенности их процессов управления. Для данного исследования были выбраны несколько системных и процессных сущностей, которые регулярно проявляются в научной литературе и используются в практической деятельности. Для этого были выбраны различные субстанции, в т.ч. наиболее известные процессы, виды управления и различные атрибуты, которые известные авторы, напрямую относят к типам управления. Это стало возможно благодаря использованию выделенных автономных субстанций типологических форм и структур управленческой деятельности.

Для обоснования принципиальных отличий существования типологических классов в управлении были выбраны основные параметры экономических систем типа «организация»: объекты (процессы), виды, структура, ценности, функции, тезаурус <sup>11</sup>.

Для аналитического исследования типов управления на основании работы <sup>12</sup> выбраны такие параметры, как основной вход, ресурсы, основная преобразующая функция, основной выход. Типы управления были определены по литературным источникам и объединены в 3 группы: групповое, организационное, пространственное,

Для каждого типа управления было выполнено описание, подобраны отдельные объекты и сформулировано обобщающее содержание параметров типов группового управления в экономических и социальных средах, которые представлены на рис. 1.

**Таблица 1. Параметры типов группового управления в экономических и социальных средах**

Тип управления	Основной вход	Ресурсы	Основная преобразующая функция	Основной выход
Управление микрогруппой	Сотрудники организации. Неформальный лидер	Интеллект. Неформальное общение. Культурные традиции организации. Правила внутреннего распорядка	Технологии неформальных отношений, внутреннего структурирования, и совместного времяпрепровождения	Хорошая атмосфера. Выражение симпатий и антипатий. Взаимопонимание между собой и с лидером. Взаимопомощь. Поддержка
Управление группой	Сотрудники организации, члены группы,	Должностные инструкции. Методики, технологии	Технологии выполнения задач, распоряжений, разработки и	Деятельность и поведение. Проекты. Заявки. Договора.

<sup>11</sup> Малюк В.И. Проектирование структур производственного предприятия. СПб.: Бизнес-пресса, 2005. 320 с.

<sup>12</sup> Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 368 с.

Тип управления	Основной вход	Ресурсы	Основная преобразующая функция	Основной выход
	формальный лидер	решения задач. Информация. компьютеры	принятия управленческих решений. Технологии согласования, противостояния, кооперации, исполнения	Аналитические и информационные материалы и т.д.
Управление макрогруппой	Совет директоров, учредители, топ-менеджеры	Устав организации. Учредительный договор.	Технологии разработки, упорядочения и принятия решений на всех уровнях управления. Технологии деятельности Совета директоров (попечителей) и собраний акционеров. Технологии коммуникаций в коллективе и во внешней среде	Заявленные цели и идеалы. Управленческие документы, в т.ч. приказы, протоколы и др.

Аналогично было представлено описание, обоснование и содержание параметров для всех выделенных для исследования классов и типов управления в экономической и общественном пространстве.

Таким образом, было показано, что к типам управления в социальных и экономических средах относятся следующие: управление микрогруппой, управление группой, управление макрогруппой, управление общественной организацией, управление социокультурным учреждением, управление образовательным учреждением, управление научным учреждением, управление предприятием, управление в предпринимательской деятельности, управление отраслью, региональное управление, межрегиональное управление, государственное (муниципальное) управление.

При этом благодаря структурированному по выбранным параметрам материалу было достаточно рельефно и однозначно показаны содержательные различия и формальные приоритеты их жизнедеятельности в социальной и экономической средах.

Данная типология необходима для исследования и выбора инструментов построения различных управленческих форм и структурного построения содержания экономических систем различного уровня в экономике и обществе.

Современные экономические системы типа «организации» имеют

вполне определенные структурные элементы или атрибуты, которые определяют и формируют содержание соответствующего типа управления в социальных и экономических средах<sup>13</sup>. Однако в научной и учебной литературе существуют серьезные расхождения по составу, содержанию и способам формирования важнейших атрибутов экономических систем, что не позволяет однозначно понимать, а значит и использовать их при исследовании, построении структуры и технологизации внутренних элементов.

Тем не менее диагностика имеющегося научно-практического контента и исследования авторов различных материалов, используемых в научной, практической и образовательной деятельности, дали возможность определить наиболее известные внутренние переменных экономических систем.

Для исследования экономических систем типа «организация» рассмотрим подробнее каждый её элемент на основе следующих ключевых параметров: вход (что, откуда) и выход (что, куда). Кроме того, все элементы организации были предварительно разделены на несколько групп: системообразующие, производящие, обеспечивающие и управленческие.

Для каждой группы элементов организации было выполнено описание, подобраны отдельные объекты. Фрагмент формулирования параметров системообразующих элементов организации представлено в табл. 2.

**Таблица 2. Параметры системообразующих элементов организации (фрагмент)**

Элементы	Вход		Выход	
	Что	Откуда	Что	Куда
Цель	Назначение, внешняя среда, продукт/услуга	Замысел учредителей	Доход, прибыль место на рынке	Миссия. объект (стратегия), задачи, результаты
Миссия	Доход, прибыль, место на рынке	Цель	Продукт/услуга, устав, учредительный договор, направления деятельности	Технология, объекты (все), задачи, технологии управления, цель, ресурсы, результаты
Объект (стратегия), задачи	Продукт/услуга, устав, учредительный договор, направления деятельности	Миссия	Политика, тактика, процедуры	Объекты (все, кроме стратегии), задачи, технологии управления, структура, культура, менеджмент
Объекты (все, кроме	Политика, тактика,	Объект (стратегия),	Функции, должности,	Структура. Культура,

<sup>13</sup> Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.: Новгород: СЕТ, 1995.272 с.

Элементы	Вход		Выход	
	Что	Откуда	Что	Куда
стратегии), задачи, технологии управления	процедуры. Операционные технологии, оборудование, инструменты, работники	задачи. Объекты (операции, качество), технологии	права, обязанности, ответственность, структура	менеджмент

Рассмотренные системообразующие элементы организации играют направляющую, а иногда и концептуальную роль в формировании, поддержании и реформировании всех остальных элементов на какой бы глубине в организации они не находились.

Аналогично были исследованы и представлены производящие, обеспечивающие и управленческие элементы организаций<sup>14</sup>. Проведенные исследования и описание позволили утвердить состав и содержание элементов практически любой экономической системы типа «организация».

Таким образом, к «основным *элементам* (внутренним переменным, атрибутам) были отнесены: миссия, цели, продукт/услуга, структура, культура, задачи, ресурсы, технологии, результаты, объекты (процессы), менеджмент»<sup>15</sup>.

В составе любой экономической системы, в т.ч. в организациях существуют объекты и соответствующие им процессы.

*Процесс* – есть последовательная смена состояний каких-либо феноменов (объектов, событий, явлений). Эти изменения исследовать или планировать можно только тогда, когда размечается шкала времени, к точкам которой привязываются разные состояния некоторого комплекса феноменов, благодаря которым их можно различить<sup>16 17</sup>.

В организациях функционируют, поддерживаются и развиваются процессы управления, формы и содержание которых достаточно адекватно изложены в различных литературных источниках, в т.ч. работах автора<sup>18</sup>. Однако состав, содержание и, главное, взаимодействие процессов управления в организационной среде представлены и описывается, чаще всего, фрагментарно, и не формируют полной картины процессного управления в социальной и экономической средах экономических систем разных уровней.

Для понимания содержания всех рассматриваемых процессов

<sup>14</sup> Герасимов Б.Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №4. С. 17-26.

<sup>15</sup> Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №1. С. 157-165.

<sup>16</sup> Герасимов К.Б. Технология определения результативности деятельности системы управления подпроцессом // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 5 (53). С. 98-109.

<sup>17</sup> Щедровицкий Г.П. Философия. Наука. Методология. М., 1997. 348 с.

<sup>18</sup> Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №2. С. 33-40.

организации также были использованы несколько наиболее важных их параметров: вход (что, кто, откуда), выход (что, кто, куда), преобразование входа в выход, выполненные в соответствии с рекомендациями работы <sup>19</sup>. Все выбранные процессы были разделены на несколько близких по содержанию групп: производящие, обеспечивающие, ресурсные,

Содержание выбранных параметров одного из основных производящих процессов – управления операциями, протекающего во всех организациях, представлено в табл. 3.

**Таблица 3. Параметры производящих процессов организации (фрагмент)**

Наименование процесса	Вход		Выход		Преобразование входа в выход
	Что, кто	Откуда	Что, кто	Куда	
Управление операциями	Операционная политика, заказы. Элементы организации	Управление стратегией	Продукт/услуги	Внешняя среда (физические и юридические лица)	Преобразование предметов, информации, человеческих отношений, освоение знаний, приобретение умений на основе задач технологий, менеджмента. Формирование портфеля заказов, обеспечение ресурсами, мощностями, запасами
	Лицензии, сертификации, параметры качества	Управление качеством	Занятость, зарплата, удовлетворенность	Управление персоналом	
	Сегменты рынка, позиционирование продукции /услуг	Управление операциями			
	Специалисты	Управление персоналом	Потребность в персонале	Управление персоналом	
	Финансовые средства	Управление финансами	Потребность в финансовых средствах	Управление финансами	Расчет и обоснование потребности в финансовых средствах

Анализ табл. 3 позволяет видеть, что деятельность любой организаций строится, в первую очередь, на основе запросов потребителей, которые определяют необходимость выпуска той или иной продукции или услуг.

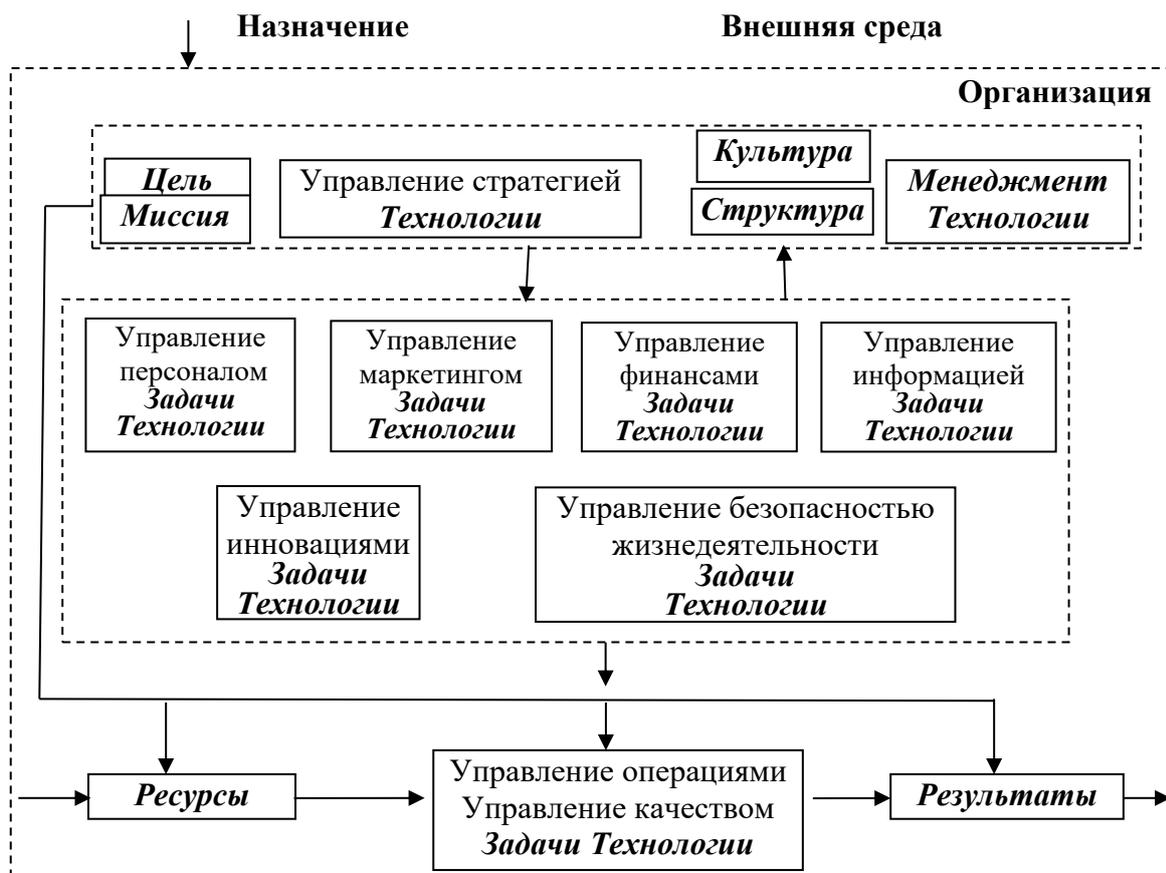
Современная литература, практическое применение и научные исследования позволили окончательно сформировать совокупность

<sup>19</sup> Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 21-28.

важнейших процессов организации, установить и обосновать их взаимоотношения и рамках классического цикла процессного управления.

К основным процессам, протекающим в организациях, были отнесены следующие: «управление стратегией, управление маркетингом, управление персоналом, управление информацией, управление операциями, управление качеством, управление инновациями, управление финансами, управление безопасностью жизнедеятельности»<sup>20</sup>.

**Модель** экономической системы типа «организация», включающая все выявленные элементы, процессы и основные целенаправленные связи между ними, представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Модель взаимодействия элементов**

Для понимания и установления роли и места основных элементов и процессов организации, представленных выше, необходимо использовать методологические инструменты<sup>21</sup>. Исследование взаимоотношений и влияния выявленных атрибутов организации в рамках модельного представления позволило определить большинство постоянных материальных и информационных связей.

Это позволит при исследовании и построении структуры конкретной экономической системы типа «организация» иметь практически готовую

<sup>20</sup> Герасимов Б.Н. Моделирование содержания и взаимоотношений процессов организации // Russian Journal of Management. М.: ИНФРА-М. 2017. Т.5. Вып. 4. С. 549-557.

<sup>21</sup> Прохоров А.П. Русская модель управления: монография. М.: ЗАО Журнал «Эксперт», 2002. 378 с.

конструкцию для исследования и построения установить и взвесить приоритетность состава и содержания взаимодействия элементов и процессов в пространстве организации и использовать эти отношения в процессе её деятельности и поведения.

Внимание ко всем внутренним переменным организации позволит выйти на новый уровень осмысления качества и эффективности операционной и управленческой деятельности в экономических системах любого назначения.

Исследование взаимодействия информационных и материальных потоков в организации показали, что практически все её элементы и процессы связаны между собой. Однако показ полного взаимодействия на уровне процессов нецелесообразен, так как состав этих связей настолько многообразен, что придется существенно изменять масштаб представления модели. А вот формирования технологического и методологического обеспечения отношения между составных частей каждого отдельного процесса весьма актуальны.

*Подпроцесс* – это некоторая часть, выделенная определенными инструментами, имеющая право на существование в рамках процесса организации и обладающая системными, процессными и функциональными свойствами.

Однако для эффективного управления процессами организации недостаточно выполнить выбор их состав и содержание. Необходимо также исследовать взаимозависимость и взаимодействие основных процессов организаций, причем обязательно в функциональном и системном аспектах. При этом состав, масштаб и интенсивность отношений этих процессов в различных организациях даже в рамках одной отрасли может отличаться весьма существенно<sup>22</sup>.

На практике представленные выше обеспечивающие процессы имеют подобные или похожие подпроцессы, да и формы и содержание решения основных задач внутри подпроцессы достаточно близки. Это, уже привело не только к формализации, но и к автоматизации многих важнейших структурных частей указанных процессов для последующего неоднократного использования во многих организациях<sup>23</sup>.

На практике представленные выше обеспечивающие процессы имеют подобные или похожие подпроцессы, да и формы и содержание решения основных задач внутри подпроцессы достаточно близки. Это, уже привело не только к формализации, но и к автоматизации многих важнейших структурных частей указанных процессов для последующего неоднократного использования во многих организациях.

Так как процессами управления напрямую управлять практически невозможно в силу ряда причин, их необходимо разбить на подпроцессы, которыми управлять возможно, но при определенных условиях. Для

---

<sup>22</sup> Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.

<sup>23</sup> Ионесов В.И. О креативности действия во взаимоотношениях экономики и культуры // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. Т.6. №4 (17). С.47-56.

управления подпроцессом его также необходимо разбить на составные части по функциональному признаку. Подпроцессы внутри процесса должны покрывать все пространство деятельности данного процесса без пропусков или накладок друг на друга каких-либо фрагментов деятельности.

В соответствии с правилами декомпозиции процессов в организациях были автором были выделены подпроцессы во всех процессах организации, представленных выше. Каждый процесс можно представить в виде модели некоторой совокупности входящих в него подпроцессов.

Рассмотрим декомпозицию процесса управления информацией, которые позволяют представить приоритетные информационные объекты управления и их взаимодействие между собой в рамках деятельности в организации на основе сложившихся взаимоотношений <sup>24</sup>.

Приведем в качестве примера модель процесса управления информацией организации в соответствии с работой <sup>25</sup> (рис. 2).



**Рис. 1. Модель процесса управления информацией**

Особая роль в методологии и технологиях управления отводится функциям управления. Функции управления являются важнейшим теоретическим и методологическим формосодержательным контентом управленческого пространства с включение системного и процессного атрибутов для последующего технологического оснащения практической деятельности управленцев в любой предметной и профессиональной

<sup>24</sup> Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд / пер. с англ. М.: Республика, 1992. 351 с.

<sup>25</sup> Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы / пер. с англ. М.: Эйтэкс, 1993. Ч. 1. 186 с. Ч. 2. 214 с.

деятельности.

Как было заявлено выше, что и подпроцессом управления напрямую управлять весьма сложно, а иногда и невозможно ввиду большого числа информационных носителей и логических преобразований, Исследование управленческой деятельности показало необходимо дальнейшего разбиения подпроцесса разбить его на более мелкие составные части, например, на конечное число функциональных задач управления (ФЗУ), взаимосвязанных между собой в управленческом цикле.

Научная литература, эмпирические исследования и практика использования функций управления позволили отобрать, а затем и утвердить наличие девяти функций управления: анализ, прогнозирование, планирование, регулирование, организация, контроль, учет, нормирование, координация <sup>26</sup>.

Благодаря методологическим и технологическим исследованиям автора большинства известных процессов, подпроцессов и задач управления удалось отметить, что при правильном их применении данные функции не накладываются друг на друга и не имеют пропусков каких-либо значимых информационных преобразований между собой, если они искусственно не заложены целесообразной логикой или повседневной практикой.

Субъективность существования того или иного подпроцесса заключается в том, что производится выделение некоторой замкнутой деятельности в рамках какого-либо объекта управления организации или его вполне определенной части. Однако при этом необходимо выполнение одного условия: необходима полна и последовательная реализация всех функций управления в рамках данного подпроцесса, пока не будет выполнен весь управленческий цикл и не будут выполнены все выделенные ФЗУ (рис. 3).

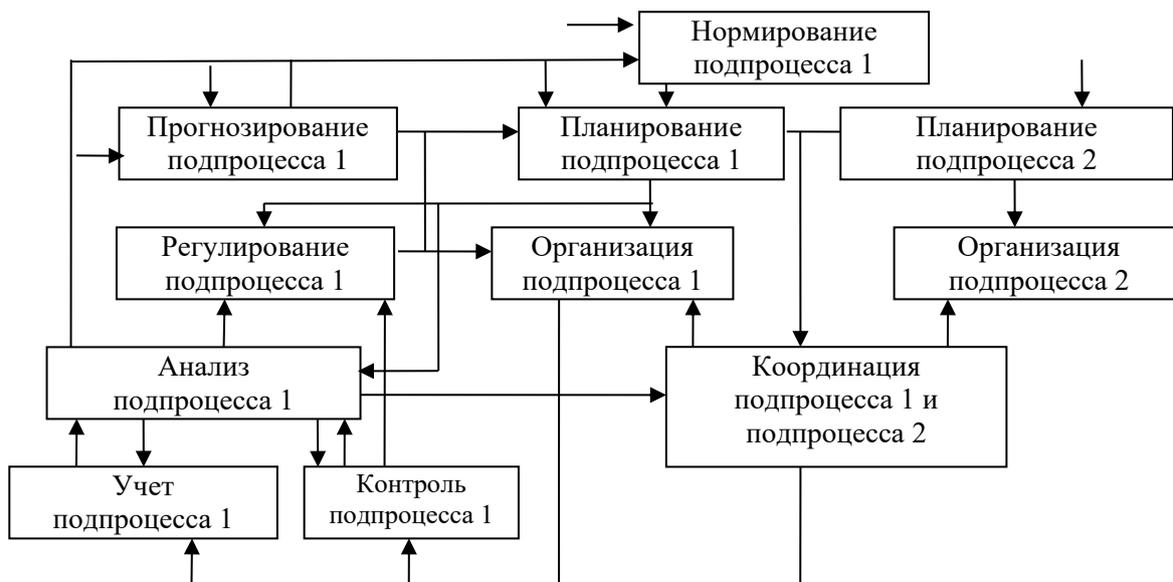
В соответствии с представленным авторским видением составом функций управления, формой и содержанием управленческого цикла, очевидно, что исключение или объединение каких-то функций может привести к потере управляемости рассматриваемых феноменов (процессов, подпроцессов или их частей).

Поэтому отсутствие той или иной функции управления в какой-либо процессной или функциональной деятельности организации надо тщательно проверять и логически обосновать, представляя все возможные последствия.

Таким образом, управленческий цикл в рамках подпроцесса, скорее всего, представляет собой нормативно обоснованный конструкт управленческой деятельности некоторой заданной совокупности информационных атрибутов и логических преобразований в рамках организации или какой-либо другой экономической системы.

---

<sup>26</sup> Герасимов Б. Функции управления: состав, содержание, параметры // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 7. С. 91-100.



**Рис. 3. Модель управленческого цикла в рамках подпроцесса**

Понимание, включение и использование полного управленческого цикла и его атрибутов позволит прозрачность, структуризацию и взаимозаменяемость исследуемых, проектируемых, эксплуатируемых систем управления, процессов, явлений, событий в рамках экономических системах любого уровня<sup>27</sup>.

Однако, на практике, чаще всего, происходит субъективное выделение некоторого пространства деятельности в рамках какого-либо объекта (процесса) или его определенной части организации. Кроме того, неполнота или искажение содержания функций управления не приводит к желаемому уровню качества и эффективности построенных систем управления или их подсистем.

Определим функционально полный состав ФЗУ процесса управления информацией организации в соответствии с методологией, изложенной в работе<sup>28</sup>. Матрица «Подпроцесс – Функции управления» определяет состав и содержание всех ФЗУ, имеющих право на существования в рамках каждого выделенного подпроцесса процесса управления информацией. Обоснование существования ФЗУ по представленным выше подпроцессам управления информацией организации выведена в табл. 4.

<sup>27</sup> Gerasimov K., Gerasimov B. Formation of professionalism of executives // The International Journal of Educational Management. 2017. Т. 31. №1. Р. 45-55.

<sup>28</sup> Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 21-28.

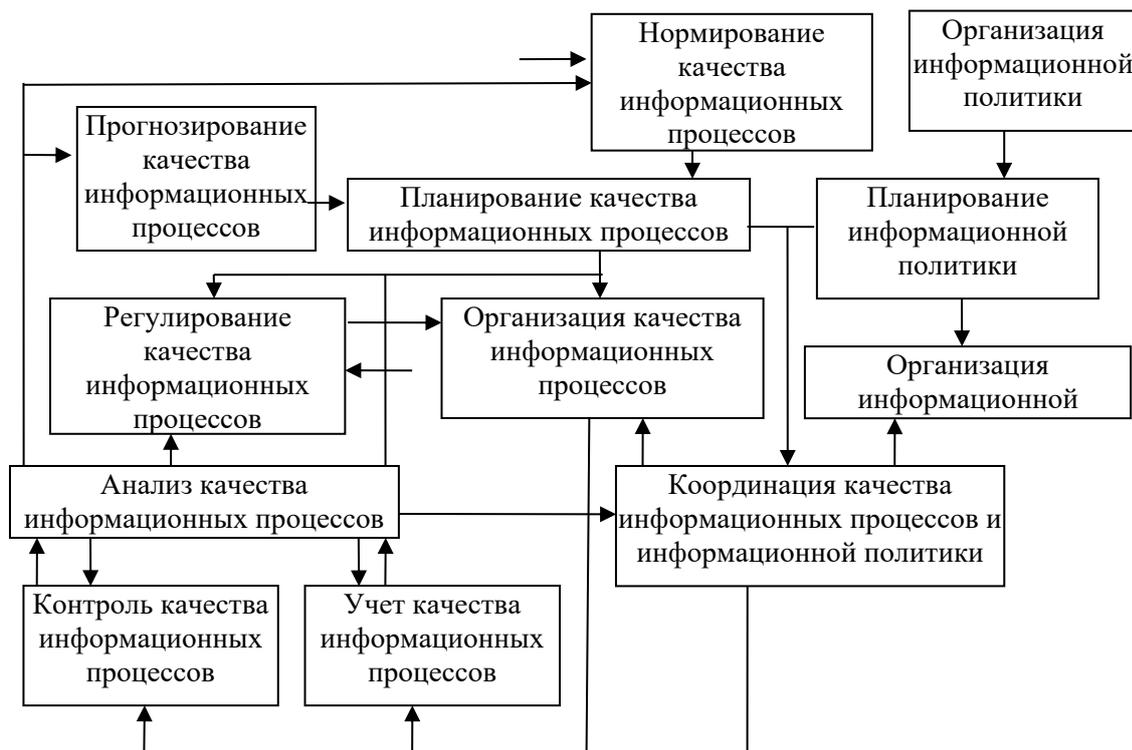
**Таблица 4. Матрица подпроцессов управления информацией организации**

Наименование подпроцесса	Функции управления								
	Прогнозирование	Нормирование	Планирование	Организация	Учет	Контроль	Анализ	Регулирование	Координация
Управление информационной политикой	-	-	+	+	-	+	+	+	-
Управление потребностью в информационных продуктах и инструментах	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление портфелем заказов на информацию	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление проектированием информационных систем	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление использованием информационных систем	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управление приобретением информации	+	+	+	+	+	+	+	+	0
Управление качеством информации	-	+	+	+	+	+	+	+	-
Управление качеством информационных процессов	0	+	+	+	+	+	+	-	-
...									
Управление эффективностью информационной деятельностью	0	+	+	+	+	+	+	-	-

*Примечание: "+" – задача реально существующая; "-" – существование задачи возможно при определенных условиях; "0" – физически несуществующая задача.*

Приведем в качестве примера, Некоторые ФЗУ в рамках процесса управления информацией: «планирование качества информации», «учет продаж информации», «контроль проектирования информационных систем» и т.д.

Матрица «Подпроцесс - Функции управления» не только формирует совокупность всех ФЗУ, но и определяет очередность их выполнения в рамках управленческого цикла специалистами организации. На рис. 3 приведена модель подпроцесса управления качеством информационных процессов. При этом в модель данного подпроцесса были включены несколько смежных ФЗУ для придания данному подпроцессу большей информативности, надежности и структурной устойчивости.



**Рис. 4. Модель подпроцесса управления качеством информационны**

Выполняя подпроцессы процесса управления информацией, производится управление информационной деятельностью внутри конкретной организации для поддержания обеспечения необходимыми данными специалистов, управленцев и подразделения организации.

Рассмотренный подход позволяет определить функционально-полный состав необходимых ФЗУ любого подпроцесса организации для исследования содержания его деятельности и разработки технологий решений отдельных ФЗУ. Распределение их по исполнителям позволяет выполнять их решения в заданное время с заданным качеством, а, значит, постоянно управлять подпроцессами на основе выполненных ФЗУ.

Установление содержания и структурирование процесса управления информацией организации позволило обеспечить не только высокий уровень важнейших показателей информационной деятельности

организации, но и при этом повлиять на количественные и качественные показатели экономической деятельности организации в целом, а также на удовлетворенность персонала в области своевременности и прозрачности информационного пространства.

Однозначное понимание и систематизация атрибутов управления в теоретическом и методологическом отношении позволит успешно реализовывать исследование, построение, перестроение и функционирования организаций и её отдельных составных частей, в т.ч. структуры, культуры, стратегии, менеджмента и всех процессов.

Полное и адекватное понимание и формирование атрибутов организации, их структурирование, технологизацию, а также оснащение позволит эффективно направлять деятельность организации, а также преодолевать противоречия, барьеры и негативное влияние внешней среды.

На основе систематизации структурирования основных атрибутов организации было выполнено инструментальное обеспечение реализации многих подпроцессов, а также разработаны технологии решения многих ФЗУ различных процессов и подпроцессов.

Данное научное исследование имеет большую практическую ценность для преподавателей, руководителей и консультантов, проводящих подготовку, переподготовку различных категорий специалистов и развитие профессиональной компетентности управленцев всех уровней в организациях любого профиля и масштаба с учетом отраслевой региональной специфики.

Однозначное формирование всех атрибутов организации, перечисленных выше позволит выполнять комплекс различных видов деятельности в случае необходимо давать ответы на вызовы внешней среды, конкурентов и других воздействий и иметь несколько типовых вариантов ответов на возникновение противоречий и трудностей в деятельности в рыночной среде.

Полученные результаты научных исследований и их использование позволило определить круг проблем, которые необходимо выполнить в ближайшем будущем. К ним относятся:

- исследование параметров типов управления в социальных и экономических средах;

- распознавание форм и содержания образов управленческой деятельности по её атрибутам.

- моделирование управленческого образа мышления, деятельности и коммуникаций;

- технологизация различных фрагментов управленческой деятельности и их типовое оснащение их реализации;

- определение форм и содержания единиц управленческой деятельности;

- параметрическое описание атрибуты структуры систем управления процессами, протекающие в организации, в т.ч. процессов, подпроцессов, задач, операций, процедур;

- исследование, формирование, и структурирование феноменов

управленческой деятельности;

развитие управленцев на основе моделирования и технологизации личностного развития и самоидентификации.

Разумеется, это далеко неполный перечень важных вопросов теории управления, требующих внимания научного сообщества, так как не без их проблематизации и глубокого теоретического рассмотрения практически невозможно будет двигаться к методологическим инструментам и технологическому воплощению, результатами которых должны впоследствии воспользоваться практики в различных отраслей и сфер продуктивной деятельности.

## ГЛАВА 2. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

*Франк Евгений Владимирович*

Организационные потребности в инновациях не только ограничены продуктами, услугами или бизнес-моделями, но также включают управленческие инновации. Такие нововведения влекут за собой изобретение и внедрение новой практики управления, нацеленной на достижение организационных целей<sup>29</sup>. Примерами являются экономное производство (Toyota), система сбалансированных показателей (Analog Devices), шесть сигм (Motorola и General Electric), мульти-дивизионная форма (DuPont и General Motors) или управление брендом (Procter & Gamble). Эти управленческие инновации могут стать ценным источником конкурентного преимущества.

Были некоторые ранние исследования по управленческим инновациям. Эти исследования описывают, как организации в целом могут внедрять инновации в управлении. Более того, в ранних исследованиях выяснилось, как организационное обучение способствует инновациям в управлении<sup>30 31</sup>. Переходя от технологических к нетехнологическим конкурентным преимуществам, управленческие инновации в последнее время вновь привлекли внимание. Недавние исследования были сосредоточены на прошлых, инновационных процессах и результатах управленческих инноваций<sup>32 33</sup>.

Удивительно, но эти исследования не проводят различий между возможными типами управленческих инноваций. Как правило, изучаются общие или специфические управленческие инновации. То есть исследуются предшествующие факторы, инновационные процессы и результаты единой управленческой инновации.

Такие управленческие инновации исследуются в организационных ситуациях с долгой историей управленческих практик. Например, когда Каплан<sup>34</sup> описал изобретение системы сбалансированных показателей или

---

<sup>29</sup> Бездудная А.Г., Герасимов К.Б. Развитие организационной структуры управления промышленным предприятием в процессе реализации инновационной стратегии // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 2. С. 5-14.

<sup>30</sup> Ваганов П.И., Наконечный А.Н. Управленческая инновация как функция инновационного и ресурсного потенциала предприятия // Вестник Тюменского государственного университета. 2004. № 3. С. 200-205.

<sup>31</sup> Макулов В.Ю. Методология анализа управленческих инноваций в условиях современной российской экономики // Инновации. 2008. № 1. С. 118-120.

<sup>32</sup> Васяйчева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69-76.

<sup>33</sup> Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Инструменты обеспечения технологий решения задач управления организациях // Управленческие науки. 2018. №1. С. 82-89.

<sup>34</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.

Чандлер<sup>35</sup> описал структуру М-формы, организации уже испытали различные практики управления. Мало что известно о ситуациях, в которых организации продвигают управленческие инновации, но в то же время не могут полагаться на богатый опыт практики управления<sup>36</sup>.

Общие инновации в управлении означают, что проводятся исследования ключевых проблем для всего набора методов управления, без четкого различия между различными типами управленческих инноваций. Примечательным исключением является различие между практикой, новой для современного уровня техники, и инновационными управленческими инновациями, а именно тем, что является новым для организации и заимствовано из другого контекста.

Настоящее исследование направлено на сокращение определенных эмпирических и теоретических пробелов. Во-первых, мы продолжаем предыдущие исследования инновационного процесса. Тщательно изучаются ключевые элементы этого процесса, такие как фазы инноваций, роль внутренних и / или внешних факторов изменений, инновационная деятельность, составные части, а также роль организационного и / или экологического контекста.

Мы сравниваем ключевые элементы управленческих инноваций в различных методах управления и определяем новую типологию управленческих инноваций. Во-вторых, мы ориентируемся на организации с небольшим начальным опытом практики управления. Такие организации выходят на рынок оснований пирамиды (BoP), где им необходимо внедрить новые методы управления<sup>37</sup>. Основание пирамиды (англ. bottom of the pyramid; BoP) – экономический термин, обозначающий наиболее многочисленную социально-экономическую группу населения с минимальными доходами.

Инновация в области управления влечет за собой как изобретение, так и реализацию практики управления для достижения организационных целей. Инновации в практике управления влияют на повседневную работу менеджмента. Проще говоря, управленческие инновации охватывают изменения в том, «как и что» делают менеджеры при постановке стратегических целей, координации действий, принятии решений, приобретении знаний, развитии талантов и т.д.

Методы управления включают процессы, методы и процедуры<sup>38</sup>. Управленческие инновации приводят к новым методам, это означает, что практика является либо действительно оригинальной, либо постепенным изменением того, что уже существует. На рынках BoP идут споры о том,

---

<sup>35</sup> Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

<sup>36</sup> Усик Н.И. Подходы к управленческим инновациям в предпринимательских структурах // *Экономика и экологический менеджмент*. 2012. № 2. С. 503-513.

<sup>37</sup> Prahalad C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. NJ: Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2004.

<sup>38</sup> Герасимов Б.Н., Ионесов В.И. Перспективы взаимодействия культуры, экономики политики в современном мире // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2017. №8. С. 9-17.

должны ли управленческие инновации приводить к нетрадиционным, часто революционным, новым практикам управления или, скорее, к практикам применения базовых существующих бизнес-принципов к рынкам ВоР. Рынок ВоР охватывает более трех миллиардов человек, составляющих основу экономической пирамиды, с ежедневными доходами от около 1,25 до 12 долл. Для работы на этом рынке необходимо изменить «генетический код» организаций и новые методы управления, чтобы справиться с ограничениями, накладываемыми уровнями низкого дохода.

Исследование определяет методы управления как общие или конкретные. Конкретный означает, что исследуется единая практика управления, в то время как общие означают, что исследуется весь набор. Соответственно, в литературе обсуждаются ключевые условия, инновационные процессы и результаты конкретных и общих методов управления. Что касается общих практик, управленческие, внутриорганизационные и межорганизационные условия вносят вклад в управленческие инновации.

Управленческие условия включают в себя такие атрибуты лидерства, как транзакционный и трансформационный, а также атрибуты управления, такие как демография, рефлексивность, образование и срок службы. Все эти условия положительно связаны с управленческими инновациями<sup>39 40</sup>.

Внутриорганизационные условия включают обучение персонала, возможности обучения и реализации, способность к освоению, а также внутренние переменные факторы.

Межорганизационные условия включают в себя возможности для извлечения выгоды от внешних взаимодействий, а также вовлечения во внешние сети и взаимодействия с более ранними пользователями методов управления. По конкретным практикам имеется обширная литература, в которой обсуждаются предшествующие факторы, инновационные процессы и результаты<sup>41 42 43</sup>. Эта литература отличается в зависимости от исследований конкретных методов управления в различных организациях и отраслях, а также конкретных методов управления в рамках одной организации.

Наша база исследования фокусируется на инновационном процессе для практики управления (табл. 1). Мы исследуем ключевые элементы инновационного процесса, описываем этапы инноваций, роль внутренних и / или внешних факторов изменений, инновационную деятельность и

---

<sup>39</sup> Герасимов К.Б. Инновационный потенциал корпоративной культуры организации // Основы экономики, управления и права. 2014. № 6 (18). С. 33-39.

<sup>40</sup> Герасимов К.Б. Разработка технологии определения инновационного потенциала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2012. № 2. С. 39-46.

<sup>41</sup> Герасимов Б.Н. Исследование и проектирование процессов управления конфликтами в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №3. С. 99-108.

<sup>42</sup> Козлова Ж.М. К вопросу об управленческих инновациях // Ползуновский альманах. 2012. № 1. С. 190-192.

<sup>43</sup> Королева Т.С. Институциональный подход к управленческим инновациям: теория Э. Роджерса // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7-5 (51). С. 117-124.

составные части, а также роль организационного и экологического контекста. Мы предполагаем, что управленческие инновации могут быть классифицированы в соответствии с этими ключевыми элементами.

**Таблица 1. Ключевые элементы в рамках исследования**

Ключевые элементы	Описание элементов
Инновационные фазы	Мотивация, изобретение, реализация и теоретизация
Мероприятия	Постановка повестки дня, поиск, основанный на проблемах, контекстуализация идеи, метод проб и ошибок, связывание идеи, уточнение идеи, тестирование идеи, рефлексивное экспериментирование, рефлексивное теоретизирование и создание теории
Составные части	Новая проблема, гипотетическая новая практика, новая практика, новая теоретическая теория (в контексте), новые угрозы и / или возможности, новая идея, мысленный эксперимент и теоретическая практика (вне непосредственного контекста)
Внутренние и внешние агенты изменений	Агенты внутренних изменений: сотрудники инновационной целевой организации, которые заинтересованы в рассматриваемых инновациях управления. Внешние агенты изменений: независимые консультанты и ученые, которые заинтересованы в рассматриваемых управленческих инновациях
Контекст	Организационный контекст: административные и социальные условия, непосредственно влияющие на внутренних агентов изменений. Экологический контекст: экзогенные стимулы, формирующие управленческий дискурс в организации.

**Методология исследования.** Эмпирическое исследование сфокусировано на организациях, которые имеют небольшой предыдущий опыт работы с методами управления. Мы отобрали шесть малых и средних организаций, которые недавно вышли на рынок ВоР. Чтобы преуспеть на этом рынке, организации должны разработать управленческие инновации.

В таблице 2 описываются предлагаемые для анализа управленческие инновации.

**Таблица 2. Описание управленческих инноваций**

Управленческие инновации	Описание
Самоорганизованная команда логистики	Вместо существующих графиков и маршрутов были расширены обязанности групп. Команды организуются с точки зрения охвата существующих и новых мест, расписаний сбора и маршрутов сбора

Персональный метод	Персоны представляют типы пользователей. Маркетологи объединяют персон с сегментацией рынка, для которой качественные персоны выстраиваются так, чтобы они были репрезентативными для определенных сегментов. Персоны могут направлять решения о дизайне сервиса
Управление задолженностью	Была введена новая практика управления платежами по умолчанию. Такой подход влечет за собой расторжение соглашений об обслуживании, если клиенты не платят.
Децентрализованные логистические центры	Чтобы сократить расходы, сбор отходов был преобразован в децентрализованные логистические центры. Бытовые отходы транспортировались в логистические узлы перед транспортировкой на центральную очистную станцию.
Разработка стратегии развития	Сотрудники, вовлеченные в операционные процессы, а также руководитель группы активно участвовали в стратегических семинарах. Им было предложено поделиться своим мнением о разработке и реализации стратегии
Продажа на основе стоимости	Методы продаж подчеркивают ценность продаж на основе стоимости. Применяя, конструктор ценностных предложений, сотрудники отдела продаж создали диалог о «трудностях и выгодах» клиентов и о том, как услуги избавляют клиентов от трудностей и приносят прибыль
Система «Канбан»	Канбан стал эффективным инструментом для поддержки работы производственной системы в целом и отличным способом содействия улучшению
Бизнес модель мышления	Бизнес-модель мышления генерирует общую картину ключевых элементов в организации (например, клиенты, распределение и маркетинг, управление взаимоотношениями с клиентами, ценностные предложения, ключевые активы, ключевые ресурсы и ключевые партнеры, а также структуры затрат и доходов)
Совместные инновации с поставщиками	Интеграция поставщиков направлена на то, чтобы убедить поставщиков стать более инновационными. Организации сотрудничают с поставщиками, чтобы найти способы снижения затрат и повышения эффективности процессов закупок.
Пользовательский дизайн	Ориентированный на пользователя дизайн предусматривает, как пользователи могут использовать инновационные решения. Это включает в себя проверку правильности предположений проекта относительно поведения пользователя в реальных ситуациях

Программы постоянного улучшения	Система мотивации была создана, чтобы мотивировать сотрудников предлагать идеи для улучшения. Команда по улучшению была ответственна за выбор и реализацию идей
Инжиниринг для снижения затрат	Разработка для снижения затрат уменьшает сложность продукта. Это касается удаления несущественных функций, изменения материалов и адаптации дизайна продукта.
Система франшизы	Система франшизы способствует развитию рынка. Местные предприниматели стали франчайзи
Калькуляция на основе деятельности	Расчет затрат по видам деятельности использовался для определения действий в организации и для более точного определения стоимости каждого вида деятельности.
Частные пожертвования	Чтобы сделать организации менее зависимыми от институциональных пожертвований, организации также начали привлекать личные финансовые пожертвования. Это потребовало установления процедур для управления отношениями с такими частными лицами.
Персональные процедуры продаж	Персональная процедура продаж была изменена, чтобы сосредоточиться на отношениях, а не компетенции. Отношения приоритетны над компетенциями, потому что компетенции могут преподаваться, но отношение не может быть изменено только обучением
Сервисный план	Сервисный план – это техника в процессе сервисных инноваций. Он отображает действия клиентов, внешние и внутренние действия. Он направлен на улучшение качества обслуживания клиентов во взаимодействии с поставщиком услуг.
Децентрализованное принятие решений	Вместо того чтобы объединять все органы, принимающие решения, в один центральный совет, обязанности по развитию бизнеса передаются отдельным командам.

Все организации, участвующие в исследовании, предоставили информацию о своих организациях, также проводились семинары и встречи. Было произведено наблюдение повседневной практики работы в организациях, что является важным для построения теории в отношении управленческих инноваций <sup>44</sup>.

Данные об управленческих инновациях были получены в результате двух-трех полуструктурированных интервью. Интервью длились около 45 мин. и были построены вокруг элементов нашей исследовательской базы. Чтобы устранить некоторую предвзятость, связанную с исследованиями на основе интервью, полные стенограммы интервью были завершены вскоре

<sup>44</sup> Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. 2011. № 1. С. 10-19.

после интервью и проверены респондентами. Эти данные интервью были согласованы с данными, полученными в результате наблюдения за повседневной работой в организациях, чтобы повысить достоверность и надежность исследований.

В целом, общее количество из 18 управленческих инноваций рассматривалось как точка, в которой было достигнуто теоретическое насыщение. Выводы по управленческим инновациям были подтверждены отзывами респондентов на проанализированные данные, а также имели смысл на основе предыдущих исследований.

Нами были собраны стенограммы интервью, чтобы сформировать тематические исследования, которые описывают появление управленческих инноваций. Наш анализ данных начался с чтения каждого тематического исследования с использованием открытого, осевого и выборочного кодирования. Мы начали с открытого кодирования, пункт за пунктом, чтобы определить ключевые элементы нашей исследовательской базы в тематических исследованиях. Любое понимание, которое появилось во время анализа, было записано на полях, а затем помечено описательными кодами. Мы разработали предварительный план кодирования, в котором перечислены ключевые элементы, предоставлены метка и определение для каждого элемента, указаны соответствующие свойства каждого элемента и представлен пример, иллюстрирующий его значение и содержание. Для маркировки и определения мы вернулись к литературе, описывающей ключевые элементы управленческих инноваций<sup>45</sup>.

Анализ начался с рассмотрения каждого случая инноваций в области управления. Цель состояла в том, чтобы ознакомиться с каждым нововведением как с самостоятельным явлением. В рамках анализа отдельных случаев были определены ключевые элементы исследовательской базы. После того как анализ был завершен, начался перекрестный анализ путем парного сравнения управленческих инноваций. Пары управленческих инноваций были размещены рядом друг с другом, были изучены и определено, являются ли они одинаковыми или разными. Вышеупомянутые элементы из нашей исследовательской структуры были использованы для оценки сходства и различий между управленческими инновациями. Инновации в управлении, показывающие сходство, классифицируются по типам.

Надежность наших выводов была обеспечена независимыми экспертами, которые рассмотрели тематические исследования и проверили точность ключевых элементов, которые были определены. Надежность экспертной оценки (коэффициент конкордации) была выше порога, рекомендованного для поисковых исследований<sup>46 47</sup>. Для повышения

---

<sup>45</sup> Лосев К.В. Сущность и управленческие аспекты понятия "инновация" // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 2-1. С. 152-158.

<sup>46</sup> Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений // Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 8 (8). С. 3-13.

<sup>47</sup> Франк Е.В. Развитие процесса управления инновациями в организации // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 112-117.

достоверности содержания мы также предоставили участникам краткие описания интервью и стенограммы конкретных примеров, а также описания инновационных решений в области управления. Участники вернулись с комментариями, указали свое согласие и несколько раз предлагали изменения для повышения концептуальной ясности.

**Результаты.** Проводимое исследование предполагает следующие сходства и различия. Все управленческие инновации схожи с точки зрения инновационного процесса. Они начинаются с мотивации, продолжаются изобретением и реализацией и заканчиваются теоретизированием. Сходство также проявляется во влиянии организационного и экологического контекста. Адаптация к обоим условиям жизненно важна для инновационного процесса управления.

Контекстуализация происходит в первую очередь с точки зрения того, как практики управления, исходящие из промышленно развитых рынков, контекстуализируются на рынках ВоР. Впоследствии методы управления контекстуализируются (адаптируются) к административным, организационным и социальным условиям, которые напрямую влияют на внутренних агентов изменений. Различия возникают в деятельности, составных частях и роли внутренних и внешних агентов изменений. Эти различия приводят к четырем типам управленческих инноваций: ориентированные на эффективность, рекомендованные извне, ориентированные на проблемы и ориентированные на возможности управленческие инновации. В таблице 3 представлены управленческие инновации в соответствии с предлагаемой типологией.

**Таблица 3. Тип управленческих инноваций**

Тип управленческих инноваций	Управление инновациями
Эффективность управления инновациями	Сервисный план Персональные процедуры продаж Самоорганизованная команда логистики Децентрализованное принятие решений Программы постоянного улучшения Разработка стратегии развития
Внешне рекомендуемые управленческие инновации	Персональный метод Децентрализованные логистические центры Система «Канбан» Инжиниринг для снижения затрат Система франшизы Калькуляция на основе деятельности Частные пожертвования
Проблемно-ориентированное управление инновациями	Управление задолженностью Пользовательский дизайн Совместные инновации с поставщиками
Ориентированные на возможности управленческие инновации	Продажа на основе стоимости Бизнес модель мышления

Далее каждый тип управленческих инноваций представлен в виде обобщения данных по нововведениям в области управления (табл. 4-7) и их интерпретации.

**Таблица 4. Общие ключевые элементы управленческих инноваций на основе эффективности**

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
Мотивация	Мониторинг текущего уровня эффективности в повседневной работе	Нежелание к повышению эффективности Признание неэффективности в повседневной работе	Внутренние агенты изменений признают неэффективность, когда преодолевают сопротивление улучшениям (например, скрывают причины неэффективности, боятся замены и т.д.)
Изобретение	Приоритет практики и действий для повышения эффективности Исследование, может ли существующая внутренняя практика и/или внешняя готовая практика улучшить эффективность Выбор наиболее подходящих практик	Существующие внутренние и внешние готовые практики	Внутренние агенты изменений обращаются к внешним агентам изменений за советом о том, как «готовые» практики могут повысить эффективность Внешние агенты изменений предоставляют знания о готовых практиках
Реализация	Инкрементная (пошаговая) модификация выбранных практик Развертывание модифицированных методов Поддержание повышения эффективности в долгосрочной перспективе	Приоритетный список действий для повышения эффективности	Внутренний агент изменений отвечает за реализацию Внешние агенты изменений частично вовлечены в процесс внедрения

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
Теоретизирование	Сравнение повышения эффективности с ожиданиями Намеченное действие для постоянного использования практики Размышление об улучшении эффективности	Рефлексивное обучение (внутреннее и внешнее) Наблюдение, как действия по внедрению методов управления повышают эффективность	Внутренние агенты изменений размышляют о способах поддержания эффективности в долгосрочной перспективе Внутренние и внешние агенты изменений поддерживают диалог о том, как практики повышают эффективность

**Таблица 5. Общие ключевые элементы внешне рекомендуемых управленческих инноваций**

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
Мотивация	Учет общих проблем	Предлагаемые проблемы в инициативах BoP	Внешние агенты изменений активно начинают диалог о потенциальных проблемах с основными организациями
Изобретение	Предложение практики для решения проблем Обход внутреннего смещения против рекомендованных извне методов (например, слишком много усилий, рискованные, неопределенные результаты)	Гипотетическая практика для решения задач Сомнения в том, что проблемы актуальны для организации	Внешние агенты изменений являются ключевыми факторами помимо «изобретения» практики для решения проблем Внутренние агенты изменений оценивают соотношение затрат и выгод от предложенных проблем и гипотетических, часто модных

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
			практик
Реализация	Преобразование практики в более подробные и жизнеспособные Реализация рекомендуемой практики Пересмотр практики (например, настройка испытаний, анализ ошибок, внесение исправлений)	Подробные практики	Внутренние агенты изменений отвечают за внедрение Внешние агенты изменений частично участвуют в процессе внедрения, но стремятся минимизировать усилия по внедрению.
Теоретизирование	Размышление о преимуществах и/или ценности вновь внедряемых практик	Рефлексивное обучение (внутреннее и внешнее) Теоретизация связи между действием и производительностью	Внутренние и внешние агенты изменений поддерживают диалог о том, как практики могут избежать проблем Внешние агенты изменений развивают более глубокое знание проблем рынка

**Таблица 6. Общие ключевые элементы в проблемно-ориентированных управленческих инновациях**

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
Мотивация	Указание потенциальной производительности Исследование недостатков между текущей и потенциальной производительностью	Прогнозирование и здравый смысл в отношении потенциальных возможностей Проблема как разрыв между потенциальной и текущей производительностью	Внутренние агенты изменений активно определяют потенциальную производительность и соответствующие проблемы
Изобретение	Тщательное изучение проблем на	Проблемно-поисковый процесс	Внешние агенты изменений помогают внутренним членам

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
	симптомы и причины Адаптация существующих и/или новых методов, которые могут устранить симптомы и причины		организации в процессе поиска проблем Внутренние агенты изменений развивают компетенции решения проблем
Реализация	Продолжение процесса поиска, пока не будет найдено удовлетворительное решение Развитие знаний, чтобы найти решение проблем	Обучение методом проб и ошибок, чтобы увидеть, как могут быть реализованы практики Вариация в практике Наблюдение за тем, как практика способствует решению проблем	Внутренние и внешние агенты изменений развивают знания о том, как практики предоставляют решения проблем Внутренние и внешние агенты изменений получают более глубокое понимание того, как практики должны быть адаптированы к организационному контексту
Теоретизирование	Завершение поиска при достижении удовлетворительного решения Непрерывное использование навыков решения проблем для будущих проблем	Рефлексивное обучение (внутреннее и внешнее) Кодирование, как метод управления решило проблему Применяя полученный опыт к другим проблемам	Внутренние и внешние агенты изменений поддерживают диалог о том, как практики могут избежать определенных проблем

**Таблица 7. Общие ключевые элементы инноваций в области управления возможностями**

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
Мотивация	Скрининг (отбор) потенциальных методов	Признание новых возможностей Повестка дня для	Внутренние и внешние агенты изменений делятся

Процесс	Мероприятия	Составные части	Внутренние и внешние агенты изменений
	управления Признание новых возможностей, связанных с методами управления	практики управления	идеями о новых методах управления
Изобретение	Описание способов изучения возможностей Скрининг потенциальных методов управления	Связь между практикой управления и возможностями	Внешние агенты изменений помогают внутренним членам организации в процессе поиска проблем Внутренние агенты изменений развивают компетенции для решения проблем
Реализация	Адаптация существующих практик, которые могут поддержать организацию в исследовании этих возможностей Знание о том, какие модификации имеют смысл или нет	Процесс обучения на протяжении всего процесса адаптации Процесс обучения о том, какие препятствия возникают в процессе реализации и как эти препятствия могут быть устранены	Внутренние агенты изменений, ответственные за реализацию Внешние агенты изменения участвуют в реализации, чтобы наблюдать препятствия
Теоретизирование	Институционализация практики, использование ее на регулярной, но менее частой основе Легитимизация практики через успешное исследование возможностей	Рефлексивное обучение (внутреннее и внешнее) о том, как методы управления способствуют исследованию возможностей. Регулярное, но менее частое использование методов управления	Внутренние и внешние агенты изменений поддерживают диалог о преимуществах практики управления в отношении возможностей

В целом, 6 из 18 методов управления могут быть классифицированы как инновации в управлении, основанные на эффективности. Общим для этих нововведений было то, что сотрудники организации наблюдали неэффективность в своей повседневной работе. Они становятся внутренними агентами изменений и были мотивированы на повышение

эффективности с помощью «готовых» практик. В качестве примеров можно привести: сервисный план, персональные процедуры продаж, самоорганизующуюся логистическую команду, децентрализованное принятие решений, программы непрерывного совершенствования и разработку стратегии развития.

На основании табл. 4 можно сделать следующие выводы. Мотивация к управленческим инновациям начинается, когда агенты внутренних изменений наблюдают неэффективность своей повседневной работы. Чтобы перевести это наблюдение в действие, организации должны признать, что необходимо повысить эффективность. Такое подтверждение не происходит автоматически. Организации иногда просто терпят неудачи, сталкиваясь со слишком многими проблемами, или сталкиваются с внутренним сопротивлением повышению эффективности. Сотрудники могут подумать, что никаких улучшений не требуется. В некоторых обстоятельствах они склонны скрывать причины неэффективности, потому что боятся, что сами вызывают их и что улучшения сделают их работу ненужной. Такой страх может вызвать серьезное внутреннее сопротивление.

Таким образом, мотивация для повышения эффективности не возникает автоматически, но требует преодоления внутреннего сопротивления. Как только организации смогли преодолеть это сопротивление, они искали способы улучшить повседневную работу. Поиск осуществляется путем обмена знаниями о легко доступных и существующих «готовых» методах управления, которые могут повысить эффективность. Сотрудники адаптируют эти методы с относительно небольшими усилиями к контексту своей организации, и реализация довольно проста. Таким образом, проблема заключается не в самой реализации, а в расстановке приоритетов, какие практики могут помочь им в улучшении повседневных операций.

Эти действия приводят к постепенно изменяющимся методам, которые проверяются в организациях. Организации очень часто применяют эти методы для повышения операционной эффективности. Поэтому организации могут легко наблюдать за тем, соответствуют ли улучшения ожиданиям. Если это так, агенты внутренних изменений институционализируют практику в организации. Однако такая институционализация должна быть не результатом непреднамеренных действий отдельных лиц, а скорее преднамеренных в организации. Такие преднамеренные действия противодействуют тенденции этих методов улучшать ежедневные операции в краткосрочной перспективе, но в конечном итоге снижают эффективность. Внешние агенты должны наблюдать за повышением эффективности, отражая использование практики управления, что, в свою очередь, обычно расширяет их знания о том, как методы управления решают проблемы неэффективности. Будущие практики управления выигрывают от такого внешнего осмысления.

В целом, 7 из 18 управленческих инноваций могут быть

классифицированы как рекомендуемые извне методы управления (см. табл. 3). Под внешней рекомендацией мы подразумеваем, что внешние агенты изменений играют жизненно важную роль во всем процессе.

Опираясь на данные табл. 5 можно предположить следующие ключевые элементы. Рекомендованные извне управленческие инновации начинаются с внешних агентов изменений, которые считают, какие задачи необходимо решить, чтобы сделать инициативы ВоР более успешными. Они формулируют потенциальные методы управления и предлагают их организациям.

Когда агенты внутренних изменений принимают эти предложения, организации могут изначально опасаться, что практика управления будет разработана без достаточных знаний о том, как организации работают на самом деле. Внешние агенты могут навязывать организациям новые методы, но вместо того, чтобы рекомендовать создание полезных методов, которые были доказаны на рынке ВоР, они часто рекомендуют только методы, которые регулярно используются на промышленно развитых рынках. Опыт их использования на рынке ВоР ограничен, поэтому организации иногда сомневаются в том, что эти практики дают ожидаемые результаты.

Даже если организации преодолеют свои сомнения, эти методы управления могут все же потерпеть неудачу, если усилия по развитию и адаптации слишком высоки. Кроме того, рекомендуемые извне управленческие инновации требуют довольно сложных задач и их нелегко реализовать успешно. Таким образом, эти практики обычно требуют внешней поддержки в процессе реализации. Несколько раз было отмечено, что внешние агенты изменений иногда убеждают организации внедрять практику управления, но не участвуют в процессе, что, в свою очередь, приводит к сбоям в реализации. Кроме того, реализация рекомендованных извне практик должна учитывать потенциальное организационное сопротивление со стороны отдельных членов организации, принимающих на себя ответственность за внедрение и контекстуализацию практик управления.

Поскольку внешние агенты изменений рекомендовали практику управления организации, они должны наблюдать, как организационный контекст формирует практику. В некоторых случаях внешние агенты изменений могут просто не иметь возможности на такое участие. Тем не менее, было обнаружено, что, когда внешние агенты активно участвуют в процессах обучения, реализация была более успешной. Такие агенты должны поддерживать изменение методов управления. Во время такой поддержки внешние факторы проходят через процесс размышления об адаптации практики к организационному контексту. Внутренние агенты изменений размышляют над преимуществами, которые создает эта недавно внедренная практика. Они узаконивают и институционализируют практику в организации, делаясь соображениями о преимуществах рассматриваемой практики управления.

В целом, 3 из 18 управленческих инноваций могут быть классифицированы как проблемно-ориентированные (табл. 3). Под проблемно-ориентированными подразумеваются, что агенты внутренних изменений проводят преднамеренные действия, в которых они изобретают новую практику в ответ на конкретную проблему. Такая проблема не может быть решена с помощью «готовых» практик управления, поскольку инновационные методы управления проблемами требуют существенной адаптации имеющихся практик или, в некоторых случаях, даже совершенно новых.

Анализ табл. 6 показывает следующие особенности. Чтобы создать такую новую практику, организации начинают проблемно-ориентированный процесс поиска. Внутренние агенты изменений ведут поисковый процесс для поиска новых методов решения проблемы. Естественно, организации иногда утверждали, что им необходимо развивать знания для решения проблемы, и они не могут легко сделать это на разовой основе.

Кроме того, выводы свидетельствуют о том, что организациям трудно признать, что у них действительно есть проблема. Хотя неэффективность вполне ощутима, но проблемы сложнее наблюдать. Проблема возникает из-за очевидного дефицита между текущим и потенциальным уровнем эффективности организации.

Организации должны понимать, как проблемы подрывают производительность. Соответственно, организации сообщили, что начинают с определения проблемы и продолжают поиск проблемных решений для решения проблем. Процесс начинается, когда внутренние агенты изменений разбивают проблему на симптомы и причины. Это также включает в себя четкое понимание того, почему существующие организационные практики не подходят для решения проблем. Организации используют творческие методы, чтобы предложить методы управления для решения проблем. Когда они находят удовлетворительное решение, они прекращают поиск и внедряют решение. Такое прекращение является важной составной частью инновационного процесса, поскольку оно сигнализирует о том, что проблема была решена, и организации могут продолжать свою деятельность более эффективно, чем раньше.

Поскольку процессы поиска и обучения на основе проб и ошибок на протяжении всего изобретения и реализации довольно сложны, организациям необходимо обмениваться знаниями о выявленной проблеме и перспективными практиками, ориентированными на решение, с внешними экспертами. Такой обмен знаниями помогает определить методы, которые могут быть реализованы методом проб и ошибок, хотя организации сталкиваются с трудностями в управлении реализацией.

Без внешней поддержки внутренние агенты изменений не могут создать небольшие вариации в практике и организовать небольшие эксперименты, чтобы проверить, какие вариации в практике лучше. Как только обучение методом проб и ошибок приводит к удовлетворительным

результатам относительно того, как новая практика управления решает проблему, они начинают теоретизировать ее и институционализировать в рамках организации. Оценка фактической удовлетворенности результатами должна учитывать, что может быть трудно наблюдать, как определенные действия, связанные с методами управления, решают актуальную проблему.

Наконец, 2 из 18 управленческих инноваций могут быть классифицированы как ориентированные на возможности (см. табл. 3). Под ориентацией на возможности подразумевается, что процесс, с помощью которого возникают управленческие инновации, обусловлен не проблемами, а скорее открытием новых возможностей. Эти методы управления не решают проблемы напрямую, но создают новые возможности для организаций.

Инновации в менеджменте рассматриваются как теоретически и эмпирически важные, но остаются относительно плохо понятыми. Полученные результаты дают многообещающие последствия для ученых и практиков.

В литературе часто пропагандируются управленческие инновации как увеличивающие конкурентные преимущества, но в основном они поддерживаются общими аргументами и незначительными эмпирическими данными. Теоретической отправной точкой настоящего исследования было то, что ученым еще предстоит описать типологию управленческих инноваций и расширить эмпирическую работу до контекста, в котором организации имеют небольшой первоначальный опыт работы с методами управления. Настоящее исследование вносит два основных и два второстепенных теоретических и эмпирических вклада.

Основной вклад заключается в устранении эмпирического разрыва, связанного с организациями, без большого опыта в практике управления. Наше внимание к организациям, которые изначально имели ограниченный опыт работы с методами управления, дополняет предыдущие эмпирические исследования.

Принимая во внимание количество практик для каждого типа управленческих инноваций, выявляется относительно высокая доля рекомендованных извне и ориентированных на эффективность инноваций в области управления. Большое количество рекомендованных извне инноваций в области управления может быть объяснено минимальным опытом, который исследуемые организации имеют с практиками управления в целом. Отсутствие опыта также объясняет, почему внешние агенты изменений играют жизненно важную роль в эффективности, говорит о том, что организации сталкиваются со многими операционными аспектами, когда они выходят на рынок ВоР.

Инновации, ориентированные на проблемы и возможности, могут стать более актуальными, когда организации станут более зрелыми и лучше справятся со своими оперативными задачами. Чтобы справиться с такими проблемами, организациям с небольшим опытом необходимо сбалансировать ориентированные на эффективность, рекомендованные

извне и проблемно-ориентированные управленческие инновации. Также может быть эффект перетекания знаний. После того, как организации успешно применяют методы управления, основанные на эффективности, и извлекают выгоду из рекомендованных извне методов управления, они могут накопить критически важные знания для перехода к методам управления, ориентированным на проблемы и возможности.

Наша типология приводит к более детальному пониманию результатов управленческих инноваций. Интересно, что большинство управленческих инноваций направлены на повышение эффективности и результативности внутренних организационных процессов. Эффективность и проблемно-ориентированные управленческие инновации обосновывают представление об эффективности и результативности организационных процессов. Инновационные управленческие инновации способствуют достижению ориентированных на исследования результатов. Они могут играть жизненно важную роль в создании динамических возможностей и обеспечении способности организации реагировать на изменения в бизнес-среде.

Рекомендуемые извне управленческие инновации могут, как правило, способствовать как изучению новых возможностей для бизнеса, так и/или повышению эффективности и результативности внутренних организационных процессов. Однако рекомендованные извне управленческие инновации в основном повышают эффективность и результативность внутренних организационных процессов. Причиной может быть то, что организациям легче признать ценность рекомендованных извне методов управления, если они нацелены на повышение эффективности и результативности организации.

Данное исследование анализирует управленческие инновации, а не тестирует их. Как и в большинстве качественных исследований, переносимость результатов ограничена.

Таким образом, рекомендуется в будущих исследованиях использовать данное исследование в качестве отправной точки для тиражирования и расширения выводов по управленческим инновациям. Чтобы обосновать предлагаемую типологию, исследователи должны изучить результаты на других рынках. Было бы интересно повторить полученные выводы в других эмпирических областях, где организации также имеют ограниченный опыт работы с управленческими инновациями.

Особенно следует это рекомендовать начинающим организациям только выходящим на рынки промышленно развитых стран и, которые могут быть интересной эмпирической установкой. Кроме того, было бы полезно применить данное исследование в существующих организациях, которые не только вступили, но и имеют значительную историю на рынке ВОР. Было бы целесообразно выяснить, имеют ли такие стартапы и устоявшиеся организации похожие или разные типы управленческих инноваций.

### ГЛАВА 3.

## ОСОБЕННОСТИ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В РАЗРЕЗЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЕЕ РЕГИОНОВ

*Бабина Елена Николаевна, Бондаренко Галина Васильевна*

Сегодня одним из приоритетов саморазвития регионов в России становится устранение социально-экономической дифференциации, прежде всего, за счет собственных ресурсных возможностей и накопленного экономического потенциала. В связи с этим актуализируется проблема модернизации социально-экономической политики развития регионов.

В минувшие года в субъектах России сделаны мировозренческие хитрые (а в многочисленных зонах и программные) исследования согласно общественно-финансовому формированию ареалов вплоть до 2020 г. Важной представляется их исправление, сконцентрированная в координирование вектора формирования экономики ареалов с долговременной стратегией формирования государства, предусматривающей модернизацию равно как основа требование формирования местности. Данное даст возможность гарантировать форсированный финансовый увеличение посредством привлечения вложений в эти области и сферы, что готовы становиться местами дальнейшего увеличения.

Стойкое и неопасное финансовое формирование областных домашних концепций непосредственно обуславливается реализацией инноваторской элементом, содействующей обновлению ключевых фондов и повышению сплошного областного продукта из-за расчета введения инноваторских технологий, формирования новых конкурентноспособных положительных сторон, база каковых – свершения учено-технологического прогресса.

Процессы модернизации экономики областных домашних концепций в значительном формируются взаимодействием и взаимовлиянием закономерностей формирования всемирного, государственного и областного степеней домашних концепций. Главные общественно-финансовые функции подобного формирования сопряжены с предоставлением общественной единства и устойчивости, оптимизации изготовления и распределения ресурсов в мире, а кроме того интеграции и модернизации общественно-финансового места. Характеризующей характерной чертой модернизации экономики ареалов представляет важнейший вид никак не только лишь достигнутого степени главных высококачественных характеристик финансового и общественного формирования надлежащей местности, и ее динамики. Большой интерес необходимо уделять привлечению в ареалы вложений, позволяющих в долговременной возможности осуществлять успешную модернизацию областного домашнего ансамбля, индустриального изготовления и

сокращать уровень износа ключевых фондов компаний и предметов инфраструктуры<sup>48</sup>.

Модернизация РФ в начале XX в. охватила все сферы жизни общества. Кое-где она проходила с наименьшим триумфом, а кое-где с большим. Ее потенциал был громаден. Премьер-министр Столыпин популярен несколькими крылатыми выражениями. Одно из них как один затрагивал становление экономики государства. Он сказал, собственно, что стране нужно 20 лет мирной жизни, дабы стать крупным фактором по большинству характеристик. К огорчению, начавшаяся в 1914 г. борьба снесла эти возможности.

Значимые посыла русской модернизации заключались в глобальном оттоке интенсивного населения на восток, на неосвоенные сибирские земли. Правительство поддерживало данных людей (по большей части крестьян). Еще данному процессу содействовала свежая Сибирская стальная проезжая часть. Переселенческое перемещение крепко получило травмы во время русско-японской войны, когда стране было не до мирного становления экономики. Впрочем, впоследствии завершения инцидента миграция возобновилась с свежей мощью.

Особенности русской модернизации (начало XX в.) заключались в удачной земельной реформе Столыпина и Кривошеина, спасибо которой фермеры имели возможность обзавестись личным действенным хозяйством, о чем они желали ещё со лет завершения крепостного права.

Переселенцы получали муниципальные субсидии, которые имели возможность оформлять 400 руб. (размер находился в зависимости от величины хозяйства). В свежих деревнях и селах организовывались хранилища зерна, торговые лавки и иная актуально значимая инфраструктура. Новые хозяйства выделялись от давних использованием измененных инструментов. Сбор на этих участках был богаче и лучше. Сибирские аграрии сделали житницу государства. Избыточное семя пошло на перепродажу за границу.

Особенности русской модернизации (начало XX в.) в деревне заключались ещё и в зарождении санкционированного кооперативного перемещения. В том числе и самому добротному хозяйственнику было с трудом акклиматизироваться на новеньком пространстве в одиночку. В следствие этого формировались кооперативы. Соседи могли помочь приятель приятелю в случае появления задач. Свежие порядки были значительно эффективнее архаичных общин.

За этап с 1906 по 1914 гг. в Сибирь, по различным оценкам, переехало в пределах 3 млн. 700 тыс. чел. Около 30% из них в результате сохранились на новой родине. Сибирская стальная проезжая часть, которая в 1-ые годы собственного функционирования была убыточной, стала давать неизменный заработок спасибо востребованности. Намедни 1 вселенской

---

<sup>48</sup> Бараков В.С. Оценка социально-экономического потенциала модернизации макрорегионов РФ / В.С. Бараков //Иновационный Вестник Регион. Воронеж. – 2013. – №4. – С. 1–7

войны из восточных ареалов государства поставлялось 50 млн. пудов хлеба и 5 млн. пудов сливочного масла. Сельскохозяйственные земли Западной Сибири были заболоченными и не освоенными, в следствие этого правительство каждый год выдавало суммы на мелиорацию угодий. В действенном содействии интенсивных людей и страны заключались особенности русской модернизации.

Пик становления русской экономики пришелся на 1913 г. Как раз на данный этап ссылаются как на точку расцвета экономики при монархии.

Увеличение значения жизни и вероятность самореализации сказывались на демографической истории. Намедни войны общественность империи составляло без мелкого 173 млн. человек. Деревенские семьи с дюжиной ребят были нормой.

Государственный заработок государства возрос до показателя в 7% от крупного значения. Впереди были лишь только США, Германия, а еще Англия. По темпу финансового подъема (также 7% в год) Российская Федерация была 1 в мире.

Впрочем, Российская Федерация уступала западным фаворитам в подобный необходимой цифре, как производительность труда. Она была ниже в 5 раз. Особенности русской модернизации заключались в ускоренном темпе подъема, а это значило, собственно, что почти все сферы элементарно не успевали за подобный поступью.

Как и в конце XIX века, росла сеть стальных дорог. В 1906 году была не закрыта ветка из Оренбурга в Ташкент. Это разрешило упростить перевозку узбекского хлопка высочайшего свойства на европейские рынки, собственно, что выделяло приметную выгода бизнесменам и государству в облике налогов в казну. В том числе и за первые 2 года войны успели выстроить проезжую часть по Кольскому полуострову. Она шла до Мурманска. Это был стратегически значительный незамерзающий порт на северных рубежах государства. Сквозь него продлились поставки ресурсов.

Паровозы, придуманные русскими инженерами в 1910 гг., не уступали в качестве южноамериканским или же европейским аналогам. Особенности русской модернизации – это, естественно, неизменный подъем перевозки грузов. Любой год они возрастали на 8%. Модернизация привела к тому, что в Петрограде был замечен 1 электрифицированный участок стальной дороги. Впрочем, скорая революция и штатская борьба откинули страну обратно. Почти все многие удачи экономики монаршего периода были позабыты или же нарочно вычеркнуты из глобального сознания стараниями русских цензоров.

Все периоды русской модернизации, которые имели пространство быть до XX в., не приводили к этому буйному подъему и развитию во всех сферах жизни. Это отлично видно по прогрессу в сфере предложений связи. На промышленных предприятиях, в муниципальных учреждениях, печатных изданиях, на почте и т.д. являлись свежие приспособления. В 1910 г. по всей стране было отправлено в пределах 200 млн. телеграмм. Численность отправок по почте достигло 2 млрд.

Русская модернизация обязана была отвечать запросам общества. В сфере связи государство столкнулась со собственной главной особенностью – большой землей. По причине большущей площади России никоим образом не имела возможность всецело гарантировать себя всем важным для скорого и нетяжелого сообщения меж людьми. Показателен образчик войны с Японией, когда полки месяцами доезжали до фронта на Далеком Востоке, собственно что имело грустные результаты<sup>49</sup>.

Особенности модернизации РФ в начале XX в. имеют как плюсы, например, и минусы.

Лестные черты: резвый подъем экономики, становление личного предпринимательства, возникновение свежих технологий.

Негативные черты: нехорошая развитость ареалов, невысокий заработок на душу населения, займы за границей.

Российские особенности промышленной модернизации заключались в девятипроцентном подъеме в большинстве сфер этнического хозяйства. За последние 5 лет мирной жизни империи численность компаний различного намерения подросло на третья часть.

За этап с 1893 по 1913 г. выплавка железа и стали выросла в 13 раз, угледобыча – в 4 раза, переработка среднеазиатского хлопка – в 7 один и т.д. Сформировались более значимые и многообещающие секторы экономики. Это была текстильная, лесная, пищевая и металлургическая индустрию. Эти сферы навевали самую большую выгода. В РФ в начале XX в. в пищевой ветви более всего выполнялось спирта (потреблялся лишь только на внутреннем рынке), сахара и муки (экспортировались).

В европейской части РФ пребывало более 90% компаний государства. Ключевым был центральный область, в который входили Столичная, Ярославская, Тверская, Костромская и Нижегородская губернии. Еще проворно развивалась и Сибирь. В 1914 г. в Томской губернии стартовало освоение актуального Кузнецкого угольного бассейна.

По причине финансового подъема был образован свежий ареал. Это была Алтайская губерния, в которой проворно развивался Новосибирск, оказавшийся на Транссибирской трассе.

К началу войны в стране было в пределах двухсотен больших монополий. Они имели пространство в этих секторах экономики, как банковское дело и большая индустрию.

Наружная и внутренняя торговля втянула в себя 2 млн. чел. Ведущими партнерами РФ на интернациональном рынке оказались Британия и Германия. Стоит отметить, собственно, что из государства вывозилась пищевая продукция. В то же время, в том числе и не обращая внимания на бакинское месторождение нефти, в стране не хватало горючего по причине резкого подъема индустрии и ее необходимостей.

Знакомый французский экономист Э. Тьери счел наемни войны,

---

<sup>49</sup> Орлинская О.Г., Костюков К.И. Вопросы обеспечения экономической безопасности России // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-1 (67-1). С. 1113-1116.

собственно, что в случае, если бы не революция, то к середине XX в. Российская Федерация была бы крупным финансовым фаворитом. В последние годы монархии она стала развитой аграрно-индустриальной государством.

Прогрессивное положение экономики РФ начала XXI в. не появилось из ниоткуда, а стало следствием не довольно действенного ее перевода из состояния административно-командной к рыночной модели. Из-за объективности стоит принять, собственно, что переместить на иные рельсы подобный большой и медлительный локомотив было довольно непросто. В что и заключаются особенности прогрессивной экономики РФ, собственно, что легче поменять финансовую модель становления, к примеру, Чехии или же Литвы совместно с их землей и ВВП, ежели устроить аналогичное в РФ.

С начала 90-х годов ВВП РФ каждый день понижался. От приватизации госсектора бюджет практически не пополнялся. Происходил деятельный экспорт денежных средств за граница. На некое время регресс замедлило удешевление скоплений населения – с 1990-го по 1992 гг. понижение финансовых характеристик было не этим крепким.

При данном особенности прогрессивной экономики РФ таковы, собственно, что в случае, если взыскивать за ориентир степень ВВП 1990 г., то к 2011 г. он возрос в 3 раза. Но с 1990 по 1999 гг. происходил ежегодный регресс от 12% до 33%, и к уровню 1990 г. мы подошли лишь только в 2004 г.

Настоящий подъем стартовал к 2005 г. А особенности становления прогрессивной экономики РФ заключаются в том, собственно, что до 1998 года она строилась под диктатом МВФ. Ведущими инструментами управления историей по советам данной организации были:

для борьбы с инфляцией – уменьшение валютного предложения (невыполнение обещаний перед экономными организациями, невыплаты получек, пенсий и т.д.);

завышение курса рубля (что создавало неконкурентоспособными продукты российского производства);

финансирование недостатка госбюджета выпуском ГКО (государственных казначейских обещаний, иных муниципальных ценных бумаг). Пик выпуска наступил в 1998 г.;

высокие налоговые ставки.

Темпы инфляции понизилась (но какой стоимостью – видать было бы, в случае если вблизи вместить кривую демографической статистики за эти же годы). И лишь только в 1999 г., с самой невысокой точки размера ВВП, стартовал размеренный ежегодный подъем. Впоследствии дефолта, замены правительства и управления ЦБ поменялась финансовая политическое деятеля. Эти действия воздействовали на особенности прогрессивной экономики РФ. Довелось все начинать в начале<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Гладилин В.А., Гладилин А.В. Основные принципы разработки кластерной стратегии инновационного развития субъекта РФ. Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики и управления народным хозяйством. 2016. № 3 (39). С. 10.

Переход к рыночному формированию курса рубля привел к его понижению, чем поставил российского производителя в больше прибыльное состояние. Эти особенности прогрессивной экономики РФ завлекли вложения по причине границы, создали инвестиции капиталов изнутри государства прибыльными для российских коммерсантов. За эти годы западные транснациональные концерны возвели фабрики на земли РФ.

Была снижена налоговая нагрузка, уменьшена численность налогов. В 2002 г. была разрешена купля-продажа территорий сельскохозяйственного назначения. Таковы особенности рыночной экономики прогрессивной РФ, которые позволили гарантировать подъем ВВП и наращивание реального раздела. В 2007 г. был достигнут самый важный за последние 20 лет подъем ВВП.

Беря во внимание эти особенности прогрессивной русской экономики, специалисты Goldman Sachs (GS – главный банк, заходит в индекс Доу-Джонса) сказали, собственно, что Российская Федерация за надлежащие 20 лет имеет возможность обогнать основные государства Европы по всем финансовым показателям.

В прогрессивной экономике РФ проделанный полный тест динамики становления субъектов хозяйствования разрешает сконструировать вывод об конкретной стабилизации общественного и финансового положения в стране. Сейчас планируется стойкий и размеренный подъем надлежащих внутренних муниципальных характеристик, заканчивается преодоление общественной непостоянности общества в целом. Еще исполняется осуществление государственных ценностей в сельском хозяйстве, образовании, жилищном строительстве и здравоохранении. С поддержкой действенного муниципального управления получилось задержать важный регресс изготовления.

При всех перечисленных позитивных причинах возможно все же обозначить, собственно, что социально-экономическое становление кое-каких ареалов РФ ещё продолжает отставать при сопоставлении с больше прогрессивными собственными «собратями». Беспристрастное комментарий такого состояния располагается в географическом положении ареалов, их финансовых и исторических особенностях. Как раз на «подтягивание» подавленных и отсталых ареалов до средних характеристик по стране и обязана быть ориентирована муниципальная политическая деятельность ареалов, которая обязана принимать во внимание территориальные особенности и личный потенциал районных субъектов хозяйствования.

Социально-экономическое становление – это одна из ведущих задач политической деятельности русских ареалов, в процессе воплощения которой знатоки имеют все шансы исследовать достоверную и совершенную информацию как в разрезе отдельных ареалов, например, и по государству в целом. Спасибо действенному претворению в жизнь данных событий правительство может практически сразу среагировать на обнаруженные несоответствия.

При проведении анализа большого количества раскладов, которые дают возможность расценить социально-экономическое становление территориальной единицы, возможно взять в толк об недоступности сейчас единственной способа, которая имеет возможность быть признана универсальной. Это связано, до этого всего, с наличием большущего числа характеристик, затрудняющих сообразный тест. Не считая сего, кое-какие изучения невозможно отнести к всеохватывающим, и в следствие этого они не отражают реальное финансовое положение.

Социально-экономическое становление территориальных единиц целенаправленно разбирать, начиная с выявления моментов, которые имеют наибольшее воздействие на обозначенный показатель. Знатоки говорят, собственно, что к этим моментам идет по стопам отнести экономический, производственный, демографический, инноваторский и человеческий потенциалы.

На основании перечисленных потенциалов бывает замечена вероятность сконструировать главные характеристики социально-экономического становления.

Так, экономический потенциал оценивается при помощи расчета этих характеристик, как недостаток или же профицит бюджета, размер экономных средств на всякого жильца, депозиты или же вклады как юридических, например, и телесных лиц, вложения на душу населения в ведущей капитал.

Инноваторский потенциал характеризуется внутренними расходами на изучения, количеством небольших компаний на любую тысячу населения, толикой фермерского хозяйства в зерновом производстве, степенью энергичности инноваторской направлении предпринимательского раздела и т.п.

У иных потенциалов еще есть свойственные лишь только им характеристики.

Социально-экономическое становление содержит собственную направление, которая ориентируется определенной целью. При позитивном направлении возможно заявить о прогрессе, в неприятном случае – о деградации или же спаде.

Социально-экономическое становление имеет возможность подключать надлежащие нюансы:

- производственный подъем и наращивание доходов;
- конфигурации в всевозможных слоях общества;
- изменения в привычках, обыкновениях и социальном сознании.

Спасибо наличию данных качеств становление ареала надлежит рассматриваться как совокупность всевозможных финансовых и общественных целей<sup>51</sup>.

В сентябре 2016 г., по оценке Минэкономразвития РФ, случилось

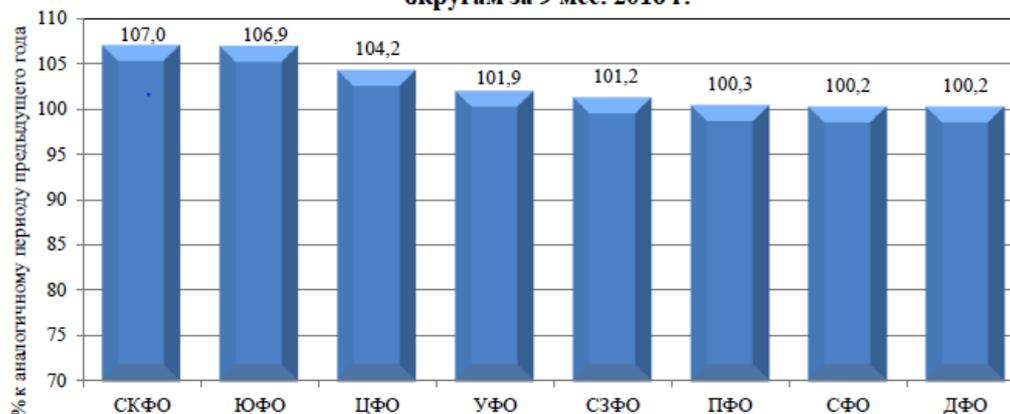
---

<sup>51</sup> Щеголев А.А. Методы прогнозирования экономических показателей региональных информационных систем // Технологическое образование и устойчивое развитие региона. 2010. Т. 1. № 1-1 (1). С. 238-241.

понижение ВВП в годовом выражении на 0,7%, напротив маленького подъема в августе. Возобновление финансового регресса в сентябре обосновано, в первую очередь, замедлением подъема изготовления в сельском хозяйстве и понижением изготовления в промышленности. В сельском хозяйстве подъем изготовления составил в сентябре всего 1,7% в годовом сопоставлении напротив 5,9% в августе. В промышленном секторе понижение изготовления равняется 0,8%, собственно, что стало не лучшим показателем с января 2016 г. Впрочем, за этап 9 месяцев 2016 г. в России отмечается подъем промышленного изготовления на 0,3%. Положительное воздействие на этот показатель оказал подъем в сфере добычи нужных ископаемых (+2,4%), а еще в сфере изготовления и рассредоточение электричества, газа и воды (+0,7%). Все еще укрепляется снижение в обрабатывающем секторе (-0,9%).

Специалисты РИА Рейтинг охраняют личный мониторинг по динамике промышленного изготовления: прирост по результатам года имеет возможность составить 0,1-0,3%. Подъем промышленного изготовления случился во всех федеральных окрестностях. Фаворитом по индексу промышленного изготовления за 9 месяцев 2016 г. стал Северо-Кавказский федеральный округ. Данный показатель в окружении составил 107,0%. На втором пространстве находится Южный федеральный округ, в состав которого с июля 2016 г. зашли Республика Крым и г. Севастополь. Впрочем, в сумме толика данных округов в общероссийском размере отгруженных продуктов личного изготовления, произведенных дел и предложений личными силами по 3 видам производства («Добыча нужных ископаемых», «Обрабатывающие производства» и «Производство и рассредоточение электричества, газа и воды») оформляет только в пределах 7%. Сберечь маленькую совместную положительную динамику промышленного изготовления дозволил подъем показателя в Центральном федеральном округе, на который приходится 27% размера отгруженных продуктов личного изготовления, произведенных дел и предложений личными силами по 3 видам производства.

**Индекс промышленного производства по федеральным округам за 9 мес. 2016 г.**



В сфере постройки в январе-сентябре 2016 г. продолжилось снижение, собственно, что говорит о сохранении неблагоприятных веяний в

инвестиционной сфере. При данном возможно обозначить, собственно, что темпы снижения по сопоставлению с девятью месяцами 2015 г. замедлились: по результатам 9 мес. 2016 г. снижение равняется 4,4%, по результатам подобного периода 2015 г. оно было на уровне 8,4%.

Еще идет по стопам обозначить, собственно, что стала лучше квартальная динамика – по результатам 2 квартала 2016 г. снижение было на уровне 8,3%, по результатам третьего только 3,1%.

Специалисты РИА Рейтинг охраняют личный мониторинг по динамике строительной ветви: по результатам года падание составит 4%-5%.

Размер строй дел сократился во всех федеральных окрестностях, не считая Северо-Западного ФО. Более значимо – на 21,1% размер строительства сократился в Южном федеральном округе, собственно, что было обосновано важным уменьшение строительства в Краснодарском крае и Ростовской области.



По результатам января-сентября 2016 г. не случилось важного изменения в сфере розничной торговли. Уменьшение потребительского спроса, вызванное падением прибылей населения, продолжает оказывать плохое воздействие на виток розничной торговли: по результатам 9 мес. 2016 г. этот показатель сократился на 5,4%. Впрочем, по сопоставлению с девятью месяцами 2015 г., темпы падения понизилась - за это время снижение было на уровне 8,9%.

Специалисты РИА Рейтинг сохранили значение по спаду оборота розничной торговли по результатам 2016 г. на уровне 5%.

По результатам первых 8 месяцев 2016 г. настоящие валютные вклады населения продолжили свое снижение, при этом темпы падения увеличились. В январе-августе 2016 г. настоящие валютные доходы сократились на 5,5%, за подобный этап 2015 г. уменьшение показателя было на уровне 4,8%. При данном по результатам 8 первых месяцев 2016 г. продолжается подъем номинальных заработной платы, впрочем, немаловажного положительного воздействия на степень жизни населения

это не оказывает<sup>52</sup>.



Специалисты РИА Рейтинг охраняют мониторинг о снижении валютных доходов по результатам 2016 г. на уровне 6%.

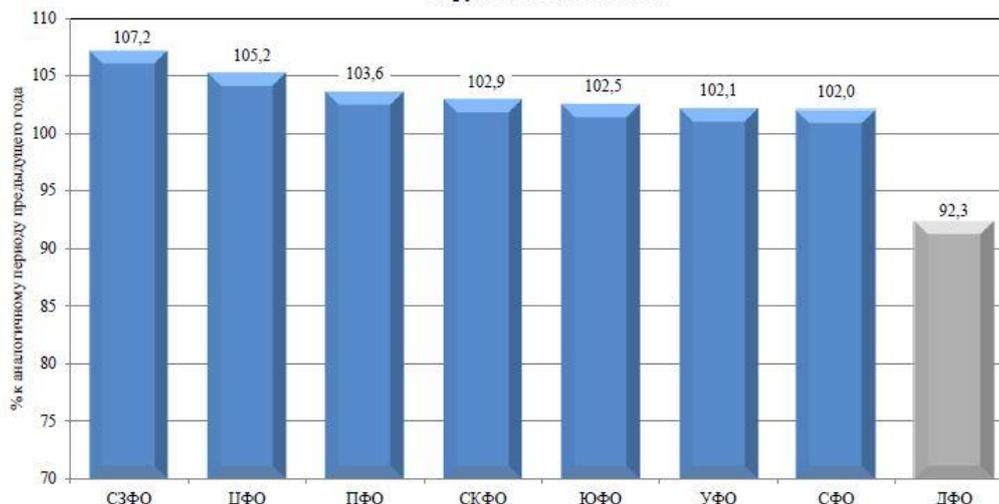
В январе-августе 2016 г. снижение настоящих валютных доходов населения случилось во всех федеральных округах. Более значительное – в Уральском федеральном округе (-7,8%).



Размер прибылей консолидированных бюджетов округов (собственные прибыли и безвозмездные поступления) за 8 месяцев 2016 г. возрос на 3,1% по сопоставлению с подобным временем 2015 г., и добился суммы 6,3 триллионов руб. Подъем прибылей случился по причине наращивания размера личных доходов (на 6,7%), при данном безвозмездные поступления сократились на 13,7%. В разрезе федеральных округов доходы возросли всюду, не считая Дальневосточного федерального округа (падение на 7,7%). Большой подъем доходов консолидированного бюджета отмечается в Северо-Западном округе.

<sup>52</sup> Зайцева И.В., Попова М.В. Основные принципы управления формированием трудового потенциала региона // Вестник АПК Ставрополя. 2015. № 3 (19). С. 194-197

**Прирост доходов консолидированного бюджета по федеральным округам за 8 мес. 2016 г.**

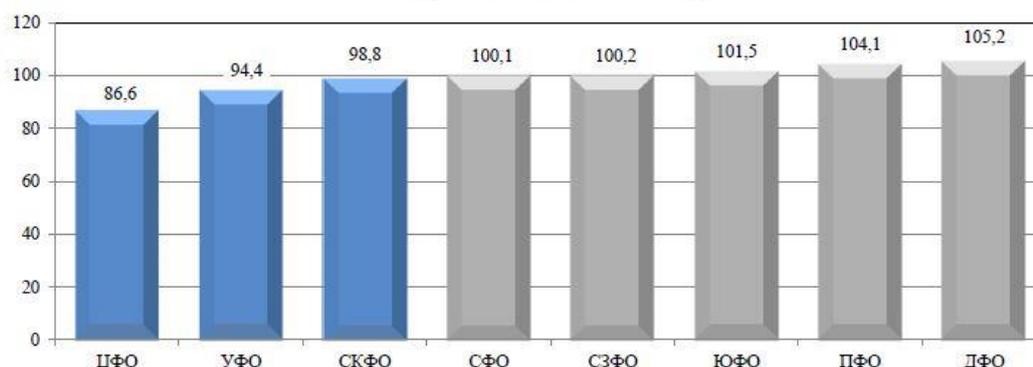


Сообразно сведениям Минфина РФ, суммарный размер муниципального долга ареалов РФ за 9 месяцев 2016 г. сократился по сопоставлению с началом года (-2,3%) и составил 2,264 триллиона руб. Это 1-ое значительное понижение регионального госдолга за некоторое количество лет. В структуре суммарного муниципального долга продолжает возрастать доля недорогих экономных кредитов, которая по результатам 9 мес. 2016 г. составила 48,2% напротив 34,9% в начале года.

Доля платных кредитов в структуре госдолга сократилась с 41,6% в начале года до 30% на 1 октября 2016 г. В 68 русских ареалах платные кредиты наличествуют в совместной структуре госдолга. Размер городского долга составил 347,6 млрд руб., собственно, что на 1,6% более, чем на 1 января 2016 г. Суммарный размер муниципального долга всех субъектов РФ и долга городских образований, входящих в состав субъектов РФ, на 1 октября 2016 г. составил 2,611 триллиона руб., собственно, что на 1,8% ниже, чем в начале 2016 г.

В разрезе федеральных округов муниципальный обязанность возрос в 5 и сократился в 3-х. Большими темпами обязанность рос в Дальневосточном федеральном окружении (+5,2%). Наибольшее уменьшение госдолга случилось в Центральном федеральном округе (-13,4%).

**Динамика государственного долга по федеральным округам на 01.10.2016 г. по сравнению с 01.01.2016 г.,%**



Специалисты РИА Рейтинг надеются, собственно, что более-менее стойкий плюс возможно ждать в 2017 г., при недоступности добавочных наружных раздражителей и понижении главной ставки ЦБ РФ.

По результатам 2016 г. возможно следить кое-какой подъем промышленного изготовления, стабилизации строительной ветви и оборота розничной торговли и, в соответствии с этим, наращивания числа ареалов с позитивной динамикой.

Главные трудности прогрессивной экономики РФ: мощная зависимость от сырьевого экспорта, небольшая толика обрабатывающих секторов экономики, научно-техническое отставание, невысокий уровень внутренних и внешних вложений, административные трудности ведения бизнеса, невысокий уровень жизни населения.

Уволиться от сырьевой зависимости Главная задача российской экономики – перемена ее структуры исходя из целей государственного становления государства. Экономика обязана бесповоротно уволиться от сырьевой части становления и поменять собственную структуру в контексте крупного деления труда. Российская экономика обязана стать свертехнологичной, инноваторской, научной и в целом прогрессивной, размеренно развитой по всем собственным отраслям. А не как в данный момент, когда есть лишь только односторонняя зависимость от нефти и газа.

Главные положительные сдвиги русской экономики с начала 2000 гг.: экономическая стабилизация, наращивание золотовалютных резервов, сокращение наружного долга. Так, по конкурентоспособности экономики Российская Федерация занимает 50 место, а по уровню жизни – 71 место. В согласовании со Стратегией социально-экономического развития государства на этап до 2020 г. и мониторингу до 2030 г. ставится задача – удвоить к 2020 г. валовой внутренний продукт и войти в количество 5 самых больших мировых экономик и на данной базе увеличить уровень жизни населения государства. В стратегии ставится задачка поменять назначение становления и структуру государственной экономики и перебежать на инновационную дорогу развития<sup>53</sup>.

Процесс разработки и реализации региональной инновационной политики должен быть способен претерпевать изменения в современных условиях хозяйствования. Основа любой программы регионального развития – увеличение вклада инновационной сферы в научно-технический потенциал страны, в экономику региона, рост социально-экономических показателей посредством полномасштабного использования регионального инновационного потенциала.

Необходимость интенсификации инновационного формирования русской экономики определена абсолютно всем процессом ее многозначительного формирования, результатами реформ, глобализацией всемирной экономики. Рядом данным невозможно

---

<sup>53</sup> Гладили В.А., Нецадимова Т.А., Перелазная Е.Е. Анализ способов инновационной активности в формировании кластеров // Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 672-674.

обходиться действиями, совершающимися в организациях, главный упор обязан быть сделан на областные инновационные средства, в особенности в местности с высочайшей концентрацией существенных интеллектуальных сил и высокотехнологических производств с высокопрофессиональной степенью технического уровня и высшие учебные заведения. Без этого полагаться на запуск элементов самоуправления никак не является вероятным. Полная серия главных трудностей призывает осмысления и заключения в рамках коллективной работы уроки, политические деятели и практики. Собственно, подобным образом можно достигнуть развитие экономики нынешней РФ.

Однако в условиях модернизационной экономики таких сил и ресурсов, как правило, немного или вообще нет. В этой связи федеральные целевые программы необходимо ориентировать на оказание первоначальной помощи в технологическом преобразовании регионов; предоставление различного рода льгот при формировании, развитии и модернизации эффективной экономической среды, развитие инновационной инфраструктуры и подготовку кадров.

## ГЛАВА 4. ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

*Султанова Александра Васильевна*

Методология организационного проектирования экономических систем типа «организация» на основе процессного подхода начала формироваться в 60-70-х гг. 20 в. и получила широкое распространение в начале 90-х гг. 20 в. Важную роль при этом сыграли зарубежные компании, которые в поисках конкурентоспособных технологий вышли за границы конкретных производств и интересов конкретных производственных процессов. За ними потянулись и российские организации. Параллельно стала вестись и научная деятельность, обсуждая и обосновывая положения методологии организационного проектирования.

Исследования в области проектирования систем управления организациями (СУО), способных расширить доступ субъекта взаимодействия к возможностям партнера, составили основу российских научных школ организационного проектирования. Это направление было задано еще в самом начале XX в. А.А. Богдановым, который указал на роль организационного проектирования в кризисные моменты развития общества, когда оно повсеместно выходит за границы обычных форм и содержания<sup>54</sup>. В качестве организационных форм взаимодействия А.А. Богданов называл уникальные и нестандартные ситуации.

Представление об организационном проектировании, как преобразовательной деятельности, которая направлена не на объекты, а на деятельность, стало основной в концепции школы Г.П. Щедровицкого. В ней выделяется особая роль мыследеятельностных технологий, результатом применения которых является особым образом организованная деятельность в рамках СУО.

Методические рекомендации П.Г. Щедровицкого также непосредственно связаны с разработкой требований к организационному проектированию в каждой конкретной ситуации взаимодействия элементов СУО<sup>55</sup>.

Проектирование и перепроектирование СУО продиктовано необходимостью сочетания жестких и мягких характеристик организации с интегрирующими и дифференцирующими процессами внешней среды. Этим условиям отвечает процессный подход в построении СУО, так как он учитывает скорость и протяженность прохождения информации, событий и других феноменов.

Современный уровень теоретического обоснования и практической реализации процессного подхода в управлении позволяет исследователям

---

<sup>54</sup> Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 368 с.

<sup>55</sup> Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М.: Школа культурной политики, 1995. 800 с.

детализировать принципы построения адаптивных организационных форм управления процессами, находящимися за границами СУО.

Этот уровень взаимодействия определяется непосредственными контактами различного уровня и процессов создания ими жизненных благ. Процессы неформальной организации людей в границах экономического пространства стали предметом исследования С.Ю. Барсуковой<sup>56</sup>.

Неформальные связи как предмет управления стали рассматриваться в научной литературе относительно недавно. При этом прежние попытки создать эффективные организации за счет учета неформальных связей, основанные на концепции обучающихся организаций, поведенческих теорий не затрагивали многие технологии управления, присутствующие и учитываемые в проектировании или перепроектировании, а, значит, они и могли оказать влияние на создаваемые или реформируемые структуры СУО<sup>57</sup>.

При этом акцент в экономических системах типа «организация» делается на отношения и взаимодействия рамках неформального сектора друг с другом, с потребителями, с партнерами, с органами СУО. Природа неформальных отношений связывается с глобальными тенденциями децентрализации и реорганизации СУО и человеческих отношений в ней. Регулярные контакты на уровне горизонтальных связей, возникающие в неформальном секторе экономики, влияют на характер взаимодействия между предприятиями и клиентами, формируют новые модели эффективного управления<sup>58</sup>.

Роль неформальных связей в повышении эффективности взаимодействия субъектов экономического пространства, послужило основанием для создания различных теорий сетевых структур, которые отличаются высокой адаптивностью, прозрачностью структуры, динамичностью масштабов и границ деятельности<sup>59</sup>.

Формы, содержание организационного проектирования описываются в теории деятельности, предложенной Г.П. Щедровицким. «Именно идея деятельности указывает на то онтологическое поле, в котором могут быть выражены все типы организованностей...». Деятельность, по мнению П.Г. Щедровицкого, представляет собой «полисистему» – сложный комплекс процессов (находящихся в различных отношениях друг к другу) и сложную структуру функциональных «мест» с соответствующими наполнениями; а наполнением в данном случае являются люди, несущие на себе массу других организованностей деятельности и саму живую деятельность»<sup>60</sup>.

Организационное проектирование родилось из необходимости

---

<sup>56</sup> Барсукова С.Ю. Неформальная экономика. Курс лекций. М.:ИД Высшей школы экономики, 2009. 354 с.

<sup>57</sup> Градосельская Г.В. Сетевой анализ в оценке организационной эффективности российских предприятий. М., 2007. 37 с.

<sup>58</sup> Cloke K., Goldsmith J. The end of Management and the Rise of Organizational Democracy. New York: John Wiley and Sons, Inc, 2002.

<sup>59</sup> Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. 2011. № 1. С. 10-19.

<sup>60</sup> Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М.: Школа культурной политики, 1995. 800 с.

«соотносить и связывать друг с другом различные по своей «природе» содержания (типы объектов). Поэтому очевидно, что в рамках организационного проектирования как одного из типов мыследеятельности возникла онтология деятельности, как особая СУО и язык описания явлений социально-культурно-очеловеченного и пронизанного рефлексией мира»<sup>61</sup>.

Методология организационного проектирования как разновидность деятельности была разработана в рамках использования системного и процессного подходов к управлению развитием экономических систем различных уровней. Встраивание модели управления возможностями в процесс организационного проектирования обусловило уточнение категорий и параметров этого вида управления в рамках СУО, что нашло отражение в табл. 1.

Отправной точкой для определения категорий организационного проектирования СУО стали выделенные Г.Н. Дончевским категории посьбилитики – деятельности по развитию безграничных возможностей<sup>62</sup>.

Ориентация деятельности различных экономических систем и управления ими на безграничные возможности определяет структуры возможно более широкого сотрудничества. Деятельность по извлечению возможностей «размягчает» границы организаций, приводит к формированию более открытых организованностей, строящих свою деятельность на партнерстве, союзничестве.

**Таблица 1. Структура категорий организационного проектирования в экономических системах**

Рамки	Управление ресурсами	Управление возможностями
Предмет проектирования	Объекты	Деятельность
Субъект проектирования	Власть	Индивид
	Исполнитель	Инициатор
Характер мотивации	Необходимость	Свобода выбора
Побуждение	Власть	Воля
Тип организованности	Жесткий	Мягкий
Тип связей организованностей	Противостояние	Сотрудничество
	Команды	Диалоги
Границы организованности	Администрация МО	Местные сообщества
Свойство организованностей	Унификация	Уникализация
Тип разделения труда	Объединение задач	Специализация

<sup>61</sup> Герасимов Б.Н. Глава 1. Управление образовательной деятельностью: содержание, структура, технологии // Методология современной образовательной деятельности. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2018. С. 11-25.

<sup>62</sup> Дончевский Г.Н. Посьбилитика, или искусство овладения невозможным (очерки технологии эры индиго). М., Вузовская книга, 2011. 376 с.

Участник организационного пространства	Знания	Компетенции Впечатления
Мега процессы	Распределение	Разыгрывание
Результат организационного проектирования	Структуры	Ситуации
Ситуации активности	Сопряженность (беспроблемность)	Разрывы (проблемы)

*Поссибилитика* основана на побудительных мотивах, отправной точкой которых для человека является мотивация развития окружающих людей, как самого важного условия развития самого себя. Эти стимулы субъекта деятельности преобразуют из исполнителя в инициатора. А инициатива, как известно, является исходной точкой запуска процесса развития, результатом которого становятся потенциальные возможности. В данном контексте инициатива – это результат проявления активности субъекта управления развитием организации в отношении извлечения возможностей. Создание этих возможностей, повышение активности работников, раскрепощение инициативы – это предмет воздействия управленческой деятельности<sup>63</sup>.

Подход, основанный на управлении с учетом неограниченных возможностей людей, требует предельной уникализации каждого из участников деятельности. Именно такой участник деятельности становится наиболее ценным для управленческого процесса организации и остальных участников сотрудничества.

Многоэлементное разделение труда в управленческой деятельности в рамках СУО, как по вертикали, так и по горизонтали. Этот принцип позволяет извлекать максимум возможностей из всех элементов СУО «бесполезных», и «ненужных». Доступ к возможностям всех участников деятельности происходит в результате разыгрывания, а не распределения. В рамках организационного проектирования СУО возможностями необходимо заменить все традиционные каналы распределения ресурсов, информации, функций и т.д. между участниками процесса управления развитием и получения вознаграждения на каналы получения выигрыша.

Способность всех субъектов деятельности к обучению, к освоению «не ведомых ранее сил». Это качество в модели управления возможностями является определяющим при распределении должностей в системе управления, внешних и внутренних связей организационных единиц.

*Поссибилитика*, по мнению автора работы<sup>64</sup>, предполагает иной, более высокий порядок организованностей в масштабе развития любого организованного образования или объединения людей. Осуществляется

<sup>63</sup> Герасимов Б., Герасимов К. Построение систем управления: теория, методология, технологии. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publish-ing, 2014. 288 с.

<sup>64</sup> Дончевский Г.Н. Поссибилитика, или искусство овладения невозможным (очерки технологии эры индиго). М., Вузовская книга, 2011. 376 с.

выход деятельности по извлечению возможностей за границы организаций. В этом смысле организационное проектирование как управленческая деятельность выходит из узких рамок разработки только структур в направлении проектирования связей за пределами локальных организационных единиц. Эта особенность управления возможностями выводит на иной уровень вопрос о субъектах управления развитием процессов в масштабах всей СУО, включение в эту деятельность всего местного сообщества.

Перечисленные категории управления возможностями дают основание для соотнесения организационных потребностей POSSIBILITY и возможностей проектной деятельности обеспечить условия преобразования возможностей в ресурсы, технологии, а затем и в результаты. В целом, категории управления возможностями во многом полностью или частично совпадают с категориями организационного проектирования.

**Управление возможностями** – это процесс выявления и активизации возможностей и преобразование их в ресурсы. Возникает вопрос, какое место организационное проектирование занимает в деятельности по управлению возможностями. Теоретической платформой для разворачивания организационного проектирования в направлении возможностей в рамках данного исследования является общая теория конкурент-менеджмента (ОТКМ), которая рассматривает процессы преобразования возможностей в ресурсы через целенаправленное использование энергии конкуренции отдельных личностей или групп людей <sup>65</sup>.

Разложение организационного проектирования как некоторую форму управленческой деятельности по преобразованию возможностей в ресурсы на панели теоретизации, предложенной ОТКМ, позволяет обосновать:

факторы, определяющие активизацию оргпроектировочной деятельности субъектов взаимодействия;

границы организационного проектирования в управлении процессами активизации возможностей;

субъекты организационного проектирования деятельности по преобразованию возможностей в ресурсы;

предмет организационного проектирования;

результат организационного проектирования (создаваемые организационным проектированием свойства различных организованностей, их роль в активизации возможностей работников).

В структуре ОТКМ (табл. 2) отражающей различные фокусировки, принципиальное содержание борьбы конкурентных сил, организационное проектирование располагается на деятельностном уровне.

---

<sup>65</sup> Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. Казань: Изд-во Казанск. гос. ун-та, 2004. 184 с.

**Таблица 2. Структура ОТКМ**

Панель теоретизации	Фокусировки				
	Аксиологическая	Процессная	Результатная	Властная	Технологическая
Философская	Свобода	Преобразование	Доступ к возможностям	Лидер Активатор	Культура
Научная	Теория деятельности	Деятельностная теория	Продукт научных исследований	Руководитель	Теория игровой деятельности
Образовательная	Проблема	Информирование	Компетенции	Консультант	Информационные каналы
Деятельностная	Управление деятельностью	Установление связей	Ситуации взаимодействия	Менеджер	Правила игры

Но для обоснования организационных механизмов преобразования возможностей необходимо представить организационное проектирование с учетом всех аспектов <sup>66</sup>.

Факторы, определяющие активизацию проектировочной деятельности, задаются на аксиологической фокусировке структуры ОТКМ. В рамках деятельностного подхода <sup>67</sup> предполагается, что выбор осуществляется субъектом взаимодействия в конкретной ситуации и основан на побудительных мотивах. Побудительные мотивы определяют ценностные установки участников проектного процесса.

В психосоциальной модели управления процессами развития побудительные мотивы деятельности определяются доступом к неограниченным возможностям субъектов взаимодействия. Этот доступ обеспечивается в процессе разыгрывания, а не распределения, обеспечивая человеку реализацию главной ценностной установки – ценностей свободы выбора.

В структуре ОТКМ свобода может рассматриваться, как потребность участника пространства конкуренции сохранить за собой выбор поведения во внешней среде. А степень его свободы измеряется количеством альтернатив. Стремление к свободе порождает конкуренцию личностей и групп, ориентируя ее основные последствия на разрушение и созидание как основные виды деятельности в рамках организационного проектирования.

Деятельностью, в которой максимально реализуются ценностные установки свободы, является игра. Основные теоретические положения деятельности как разыгрывания в ситуации взаимодействия обоснованы в трудах Й. Хейзинги. Среди прочих побудительных мотивов деятельности Хейзинга называет «объективную ценность присущих человеку творческих

<sup>66</sup> Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления научной деятельностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. №1. т. 8. С. 229-236.

<sup>67</sup> Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. Казань: Изд-во Казанск. гос. ун-та, 2004. 184 с.

устремлений». Это вызывает необходимость к постоянному использованию игровой деятельности как «всеобъемлющий способ человеческой деятельности, универсальную категорию человеческого существования». Й. Хейзинга обращал внимание на то, что «особенность игровых форм деятельности – предоставление максимальной свободы ее участникам, с одной стороны, а с другой стороны реализация в рамках контекста – правил игры»<sup>68</sup>.

Разворачивание организационного проектирования на основе положений ОТКМ позволяет обозначить два полюса проектировочной деятельности в организациях. На одном полюсе структуры ОТКМ находится побудительный мотив, связанный со стремлением человека к свободе, как высшей ценности. На другом – правила игры, контекст, в котором человек реализует эту высшую ценность на практике.

Начиная с ценностной установки свободы, человек приходит в процессе мыследеятельности по ее осмыслению и приобретению к игре или к войне, к созиданию или разрушению.

Ценностные установки лежат в основе проектировочной деятельности, как и в основе любой другой деятельности. Выбор модели проектировочной деятельности ресурсной или поспособилитарной определяется преобладанием механистического или социального подхода для перераспределения социально-экономических и функционально-процессных отношений в рамках проектирования СУО.

Механистическое представление соответствует рационалистическому подходу к проблемам управления. Согласно данному подходу обычно стремятся выяснить, что следует сделать, чтобы оптимизировать использование ресурсов, функционирование СУО в целом. При этом предполагается, что у всех хозяйствующих субъектов имеются ясные и устойчивые стремления и цели, вытекающие из рациональности поведения организации внутри и рынке.

Тем самым фактически признается, что образ действий людей, современных организаций запрограммирован заранее, поскольку все хозяйствующие субъекты всегда поступают только рациональным образом, рассчитывая на определенное социальное вознаграждение (от денег до власти)<sup>69</sup>.

Переход от управления ресурсами к управлению возможностями актуализировал типы управленческой деятельности, связанные с созданием и перепроектированием, в т.ч. и организационным, самого пространства управленческой деятельности, в котором осуществляется процесс преобразования её возможностей в ресурсы для его развития. Следуя классификации Г.П. Щедровицкого, мы можем отнести к ним программирование, проектирование, организационное проектирование.

---

<sup>68</sup> Хейзинга Й. Homo Ludens; Статьи по истории культуры / пер., сост. Д.В. Сильвестрова. М.: Прогресс-Традиция, 1997. 416 с.

<sup>69</sup> Герасимов К.Б. Механизм построения системы управления процессом организации // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2012. № 6 (37). С. 72-81.

Проектирование (перепроектирование) – это управленческая деятельность по переходу от нормального функционирования любой системы к процессу ее реформирования. На этапе перепроектирования (развития) СУО описываются стадии жизненного цикла основных управленческих процессов, и создаются образы желаемого замысла в соответствии с ценностными установками, через разработку показателей, оценивающих этот процесс и ожидаемые результаты.

Организационное проектирование как тип управленческой деятельности проявляется на стадии реализации этой модели, когда идет детализация процессов и отладка организационных механизмов.

Формирование и развитие организационного проектирования поддерживается также разработкой и использованием технологий управления. В границах организационного проектирования решается вопрос встраивания новых технологий в традиционные организационные формы, создания новых инструментов решения управленческих задач и средств их обеспечения. В целом, границы организационного проектирования определяются основным его предназначением в рамках POSSIBILITY-модели – приданием устойчивости всем процессам, протекающих в рамках организации.

Таким образом, в POSSIBILITY-модели деятельность по активизации возможностей и преобразованию их в ресурсы, технологии, а далее в результаты, расширяет границы организационного проектирования, охватывая все процессы СУО. Эта особенность задается, в частности, сюжетно-игровым характером деятельности по преобразованию возможностей в ресурсы, наличием проблемы и технологиями её разрешения.

Смещение акцентов управленческой деятельности в сторону выявления, активизации возможностей помещает организационное проектирование в новую предметную область – область процессов преобразования возможностей в ресурсы, а также в инструменты их появления и использования.

Создание новых организационных структур в рамках СУО становится вторичным продуктом, результатом проектирования деятельности, построения логико-информационных связей в процессе этой деятельности. Организационное проектирование оказывается помещенным внутрь процесса преобразования возможностей в ресурсы.

Организационное проектирование становится процессно-ориентированной деятельностью, что выводит СУО и её атрибуты, в конечном итоге, на новый уровень совершенства: влияние на конечные, в т.ч. экономические результаты, деятельности.

Организационные характеристики ситуаций взаимодействия по активизации неограниченных возможностей задаются теорией игровой деятельности Й. Хейзинги. Всякая игра есть, по утверждению Й. Хейзинги, прежде всего, свободное действие, волеизлияние. Игра по принуждению не может оставаться игрой до конца. А свободное действие порождает

впечатление как главную ценность, создаваемую в процессе игровой деятельности.

Обратимся к концепции, введённой О.В. Шимельфенигом, и обозначенной как *сюжетно-игровая*. Данная концепция истоками уходит в древнейшую модель мироздания как Божественную Космическую Игру, которая предполагает практику духовного развития – приближение участников игры к Творцу Вселенского Действа с помощью «запредельной» самоидентификации<sup>70</sup>.

На основе этой концепции становится возможным открывать любые неизвестные и даже самые неожиданные сюжеты в общественной и профессиональной деятельности, а также конструировать политические, социальные, педагогические и другие сценарные сюжеты<sup>71</sup>.

На основании этого, можно смело предполагать, что использование и преломление различных сюжетно-игровых картин мира может найти широкое применение в управленческой деятельности организации вообще, а в менеджменте, в частности.

Например, для перепроектирования современных организационных структур СУО с встраиванием в них *систем управления поведением и деятельностью*, формированию, поддержанию и развитию организационной культуры, к эффективному использованию элементов менеджмента, в т.ч. власти, лидерства, мотивации, коммуникаций, деловой этики, социальной ответственности.

Особое внимание, на наш взгляд, следует уделять созданию и использованию конструктивных конфликтов, благодаря которым на основе технологии коллективной мыследеятельности в кратчайшее время формулируются проблемы и находятся их решения. Особенно важны все эти факторы воздействия (влияния) на людей для принятия своих или восприятия чужих управленческих решений, а также формирования позитивного отношения к инновациям (изменениям) и участия в процессе их формирования или разворачивания.

Как известно, составной частью современной *методологии управления* являются исследования, обеспечивающие получение временной и ситуационной (пространственной) составляющих мышления, поведения и деятельности в рамках управленческих организации<sup>72</sup>.

Однако *методология управления*, ориентированная на целостную картину мира в рамках сюжетно-игрового подхода, должна исследовать вопросы не только идентификации объекта управления, но и выполнять самоидентификации субъектов процесса управления.

Автором в соответствии с пониманием роли и значения игрового моделирования процессов было разработано несколько проблемно-

---

<sup>70</sup> Султанова А.В. Инновационное развитие промышленного потенциала региона. Самара: Самар. гос. тех. ун-т, 2009. 329 с.

<sup>71</sup> Васяичева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69-76.

<sup>72</sup> Султанова А.В. Разработка модели построения подсистемы управления качеством подпроцессов в организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №4. С. 136-147.

ситуационных игр (ПСИ), в частности, модели разработки функциональной структуры организации (ФСО). Концепция и сценарий проведения ПСИ «ФСО» относится к числу сложных проектировочных игр, характерной особенностью которых является то, применение технологии коллективной мыследеятельности, определяющих поведение и направленность взаимодействия участников.

Процесс игрового моделирования выполняется в рамках разработанной автором информационно-логической модели реинжиниринга организаций. Правила регламентируют только общее направление игровой деятельности и состав основных деятельностных процедур, а в остальном предоставляют большой простор для самоопределения, а также разработки и принятия самостоятельных управленческих решений участниками и игровыми командами.

Опыт участия в игровом моделировании оставляет неизгладимый след для его последующего применения в аналогичных ситуациях организации<sup>73</sup>. Так как управленческая деятельность – это только часть всей деятельности в организации, хотя и одна из самых важных. Поэтому управленческую деятельность надо уметь четко выделять, структурировать и показывать их место, соотношение и взаимозависимость. Только потом надо показывать смысл, содержание и направление прохождения управленческих потоков и воздействий.

Из выпусков новостей мы знаем, что демократия шагает по планете, завоеывая новые страны. Аналогичный процесс наблюдается и в мире бизнеса. Пока тираны и диктаторы теряют власть в политике, иерархические структуры управления, сложившиеся еще до промышленной революции, рушатся под натиском современных форм управления. На смену традиционному менеджменту приходит самоуправление. Эта модель основана на предположении, что мотивированные сотрудники с правом принимать самостоятельные решения будут работать усерднее, быстрее и продуктивнее, чем коллеги, работающие под неусыпным контролем управленцев или их помощников.

В работе<sup>74</sup> поставлено несколько серьезных вопросов:

как традиционные структуры управления снижают производительность работы в организациях:

почему традиционное управление сегодня иногда сменяется самоуправлением;

какими преимуществами обладают новые методы управления;

как превратить организацию в самоуправляемую организацию.

Взяв на себя роль летописцев этого великого организационного переворота, авторы работы<sup>75</sup> объясняют руководителям, как провести

<sup>73</sup> Герасимов Б.Н. Шимельфениг О.В. Онтология как рефлексивная картина представления экономических систем // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып 8. № 2(23). С. 7-26.

<sup>74</sup> Герасимов Б.Н. Типология управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. №1. С. 30-42.

<sup>75</sup> Кросс Р., Паркер Э. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации. К.: Калидос Паблицинг, 2006. 206 с.

революционные преобразования в рамках форм и содержания СУО. Признавая, что отдельные положения этой работы недостаточно обоснованы практикой управления, тем не менее, следует рекомендовать её руководителям всех уровней – новейшая версия организационной теории вряд ли оставит их равнодушными.

Кроме того, эту работу следует адресовать и ученым с тем, чтобы они рассмотрели основополагающие идеи этой книги при формировании концепций построения и реформирования процессов организационного проектирования и перепроектирования. При этом следует отметить, некоторые параллели основной идеи этой книги с категорией пессимистической.

Перспективы соединения деятельности по извлечению мотивационных возможностей благодаря становлению организационной демократии весьма перспективны для развития личностного и профессионального потенциала специалистов и управленцев.

В настоящее время в различных типах СУО создаются объективные предпосылки проектирования инновационных проектов, связанных с диверсификацией экономики и с ее модернизацией на основе новых идей. Хотя за последние 20 лет развитие интеграционных тенденций в отечественной экономике привело к становлению организационного проектирования, экономические методы управления пока не соответствуют лучшей мировой практике.

Для этого есть множество различных причин, но особенно процесс управления инновациями нуждается в серьезной методологической поддержке на всех стадиях этого процесса с учетом специфики каждой организации. В частности, недостаточное внимание уделяется стадии внедрения результатов инновационной деятельности. В составе механизма управления существенная роль отводится системам инновационного контроллинга, который представляет собой процесс диагностики и обеспечения реализации всех управленческих решений.

**Контроллинг** представляет собой деятельность, направленную на своевременное определение отклонений промежуточных и окончательных результатов от запланированных, исследование причин их возникновения и принятие управленческих решений, направленных на возврат их в нормальное русло. В работе<sup>76</sup> система контроллинга рассматривается как составная часть методологии управления инновациями, обусловленная современными реалиями рыночной экономики. Основу контроллинга, самую активную часть его механизма, составляет система мониторинга реализации инновационных проектов и программ.

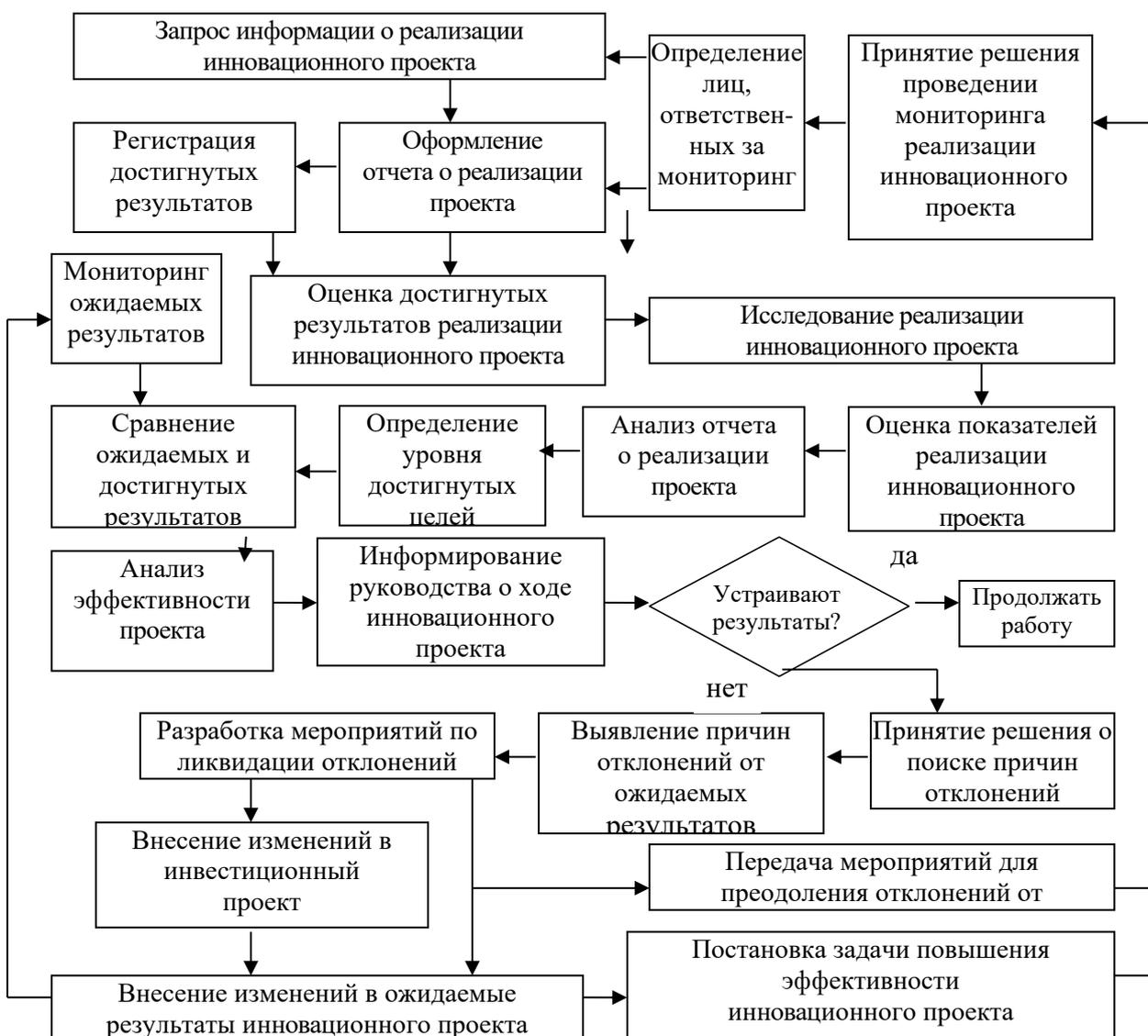
**Инновационный мониторинг** осуществляется посредством постоянного наблюдения за контролируруемыми показателями разработки и реализации инновационного проекта, определения размеров отклонений

---

<sup>76</sup> Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. Казань: Изд-во Ка-занск. гос. ун-та, 2004. 184 с.

фактических показателей от проектных и выявления причин этих отклонений.

Отклонения фактических величин от проектных являются основой для принятия новых управленческих решений, оказывающих корректирующее воздействие на реализацию инновационного проекта, а значит, и на результирующие показатели экономической эффективности его осуществления. Модель мониторинга инновационного проекта представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Модель мониторинга инновационного проекта**

Предлагается осуществлять мониторинг проекта по трем взаимосвязанным составляющим: по срокам, по затратам, по качеству материальных ресурсов и продукции. В зависимости от стадии осуществления инновационного проекта состав показателей и объектов воздействия в процессе проведения мониторинга.

Существует практика анализа и оценки внедрения корпоративного инвестиционного проекта, однако это делается недостаточно глубоко ввиду

необходимости перехода к новым проектам. Если же внедряется инновационная программа, то тут вообще сложно разобраться в результатах, а соответственно и в недостатках отдельных инновационных проектов. При нежелательности сохранения имеющихся тенденций в деятельности СУО в сфере инновационной деятельности целесообразно подробнее рассмотреть послеинновационную стадию для более тщательного исследования всех результатов.

При больших недоработках могут быть указаны на недостатки деятельности руководителей и исполнителей инновационных проектов.

Если необходимы более радикальные изменения, в первую очередь, при неудовлетворительных показателях внедрения проектов необходимо произвести комплексные исследования с выявлением глубоких причин, которые могут выполняться при участии специализированных организаций и узких специалистов по профильной деятельности.

Изменения в инвестиционной деятельности производятся в несколько этапов (совокупности процедур), которые могут быть сведены в методику внедрения изменений. На основе проведенного мониторинга и выбранной системы показателей строятся три варианта состояний предприятия: фактическое, желаемое и критическое. При составлении фактической картины используются фактические данные о состоянии предприятия, содержащиеся во внутренней отчетности и аналитических материалах.

Процесс внедрения изменений в организации не должен по какой-либо причине приостанавливаться. Поэтому деятельность по поиску эффективных моделей управления, методов и более совершенных элементов должна идти даже в том случае, если сегодня это не воспринимается как повод для беспокойства. Управление изменениями не формируется в виде отдельной подсистемы управления, не выделяется в отдельную задачу для управленцев, а, следовательно, не становится приоритетным направлением их деятельности в СУО.

Успех преобразований и, в конечном итоге, судьба инвестиций в СУО зависит от решения вопросов, какими темпами и в какой последовательности необходимо осуществлять изменения, привлекать ли к разработке программы преобразований консультантов, насколько информировать о ходе преобразований сотрудников организации, как обеспечить положительный результат намеченных преобразований.

Именно для этой совокупности элементов затем будет осуществляться подбор перечня конкретных изменений, в основном инновационного характера по развитию организации. При этом должны быть учтены следующие особенности организации: отраслевые, вид продукции, масштаб организации, серийность, уровень профессионализма работников, текучесть персонала и т.д.<sup>77</sup>. Технология определения некоторой совокупности изменений по развитию инвестиционной деятельности в СУО

---

<sup>77</sup> Zhu L., Cheung S.O. Harvesting Competitiveness through Building Organizational Innovation Capacity. Journal of Management in Engineering. 2017. Vol. 33 №5, P. 04017020.

представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Определение перечня изменений по развитию инвестиционной деятельности в СУО**

Для подбора и оценки изменений по развитию инвестиционной деятельности в СУО создается экспертная группа специалистов, имеющих опыт работы в данной области. Эти эксперты рассматривают представленный перечень изменений. Несмотря на высокую квалификацию экспертов, они все-таки субъективны в силу профессиональных и корпоративных интересов. Поэтому предлагается предварительно проработанный перечень изменений представить работникам организации.

Применение разработанной методики возможно и в среде рядовых работников организации. Причем желательно, что участие приняли именно те сотрудники, которые определяли ранее свою неудовлетворенность теми или иными аспектами инвестиционной деятельности СУО или проявляли инициативу по улучшению различных сторон её деятельности. Это связано с тем, что важно установление соответствия между факторами неудовлетворенности процессом эксплуатации инновационных проектов и теми изменениями, а также средствами их реализации. При этом работники организации выступают в качестве экспертов, примеряя на себя предлагаемые изменения в СУО. Этот процесс призван обеспечить поддержку изменениям в СУО и позволит более тщательно обосновать предстоящие финансовые затраты на внедрение предлагаемых изменений.

Не следует делать больших перерывов между оценкой предполагаемой эффективности изменений, определением перечня изменений, ориентированных на улучшение в СУО, а также определением отношения к выбору этих изменений. Это связано с тем, что могут произойти какие-либо изменения в организации. Причем как в лучшую, так и в худшую сторону. Из-за этого какие-то изменения могут потерять актуальность, а значит, их надо дорабатывать, снимать или заменять другими.

Скорректированный вариант инновационной деятельности СУО должен появиться на всеобщее обозрение с указанием сроков и ожидаемых результатов, а также должна быть представлена информация о конкретном месте и времени введения изменений. После этого можно переходить к подготовке внедрения разработанных планов и программы по развитию

инвестиционной деятельности СУО, включая отобранные изменения.

Развитие инвестиционной деятельности СУО, как известно, требует определенного количества ресурсов различных видов, которые необходимо либо приобрести на рынке, либо перепрофилировать ресурсы, уже имеющиеся в организации. При этом особенно важно найти взаимозависимость изменений в инвестиционной деятельности СУО. Однако при проявлении надлежащей гибкости все необходимые работы можно выполнить достаточно оперативно. Особенно, если удастся заручиться поддержкой рядовых работников. Возможные задержки подготовки изменений по развитию инновационной деятельности СУО могут быть связаны с нехваткой финансовых средств, отсутствием работников с необходимой квалификацией, занимающихся непосредственно внедрением, нечеткостью индивидуальных заданий, сопротивлением работников и т.д. Однако при желании руководства организации и участников внедрения изменений все эти препятствия, противоречия и барьеры преодолимы. Технология внедрения изменений по развитию инновационной деятельности СУО представлена на рис. 3.

Представленные выше технологии внедрения изменений по развитию инновационной деятельности СУО позволяют выполнить определенный объем работ, благодаря которому станет возможно введение нового комплекса изменений инновационного характера. Благодаря этому можно получить конкретные экономические результаты и влиять на показатели деятельности организации в целом.

Представленная выше последовательность выполнения этапов разработки и внедрения изменений позволяет, по мнению авторов, глубоко и всесторонне исследовать, подготовить и провести изменения в инвестиционной деятельности или её отдельных частях для повышения её значимости в СУО.

Рассмотренные концепции и подходы являются важнейшим фактором формирования новых возможностей в рамках преобразований СУО, что позволит оперативно решать возникающие проблемы, а также ставить и решать инновационные задачи, обеспечивающие экономический рост организаций.

Любая идея, мобилизующая возможности отдельных людей (работников организаций и учреждений), формальных или неформальных коллективов, населения территорий, регионов и даже целых стран может оказаться необходимой и плодотворной инициативой в развитии экономических систем любого уровня, в т.ч. современных организаций.



**Рис. 3. Технология подготовки и внедрению изменений в СУО**

Особо следует отметить, что рассмотренные концепции позволяют также улучшить методологическую и технологическую оснащенность и профессионализм современных управленцев, повышая стабильность и устойчивость всей системной и процессной архитектуры управленческой деятельности организаций в обозримом будущем.

## ГЛАВА 5. ОЦЕНКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Лашманова Юлия Юрьевна*

Машиностроение призвано обеспечить оборудованием ключевые сферы экономики, и, прежде всего, обрабатывающие производства. От уровня развития машиностроения зависят важнейшие удельные показатели валового внутреннего продукта страны, производительность труда в других отраслях народного хозяйства, а также экономический, обороноспособный и научный потенциал государства. Отрасль, первой среди всех остальных предъявляет спрос на современную технику и высокие технологии. Для неё характерны чёткое проявление специализации и кооперирования. Но в настоящее время экономическое состояние большинства российских предприятий машиностроения нельзя назвать удовлетворительным: наблюдается высокая изношенность основных фондов; низкое качество продукции и производительность труда, технологическая отсталость. Кроме этого, необходимо отметить недостаточную развитость инфраструктуры, слабость менеджмента и финансовой дисциплины, и многое другое. Среди прочих, одной из важнейших причин можно назвать слабость маркетинговой политики большинства российских предприятий машиностроения, которая проявляется в неумении успешно продвигать продукцию к потребителю, а также в отсутствии систематического изучения и прогнозирования рыночной ситуации.

В связи с этим, машиностроительные предприятия нуждаются, не только в разработке научно-обоснованной маркетинговой стратегии, но и, прежде всего, в наличии особой структуры, способной провести ее в жизнь. Таким образом, на современном этапе любому машиностроительному предприятию требуется создание и эффективное функционирование процесса управления маркетингом.

Процесс управления маркетингом – это деятельность по созданию и продвижению продукции от производителя к потребителю, а также процесса исследования рыночной ситуации.

Эффективная работа системы маркетинга является важным фактором повышения прибыли и рентабельности производственной деятельности предприятия. Функционирование процесса управления маркетингом обеспечивает предприятие информацией, позволяющей определить приоритетные цели и поставить конкретные задачи развития; выбрать эффективные методы исследования рынка и разработать действенную маркетинговую стратегию<sup>78 79</sup>.

Для достижения поставленных целей и задач, определения

---

<sup>78</sup> Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2005. 464 с.

<sup>79</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 656 с.

результативности процесса управления маркетингом, а также с целью своевременной их корректировки, необходимо постоянное изучение процесса, посредством разработки и применения различных методик оценки<sup>80 81</sup>. Это позволит осознать существующие проблемы и угрозы, своевременно и обоснованно разработать комплекс мероприятий по повышению эффективности деятельности процесса управления маркетингом и предприятия в целом.

Проблематика, связанная с исследованием вопросов оценки процесса управления маркетингом предприятия, занимает ведущее место в практической деятельности большинства машиностроительных предприятий РФ.

Изучение источников по данной теме показало, что количество научных работ и различного рода публикаций, как зарубежных, так и отечественных авторов, крайне ограничено<sup>82 83</sup>. Должным образом не разработан научно-методический инструментарий оценки процесса управления маркетингом машиностроительного предприятия, немногие из существующих методов позволяют получить формализованную оценку понятную широкому кругу пользователей, выявить слабые звенья в функционировании процесса управления маркетингом и разработать соответствующие мероприятия для повышения его эффективности<sup>84</sup>. В этой связи, целью исследования является разработка методики оценки процесса управления маркетингом предприятия и его отдельных частей.

Между элементами системы маркетинга предприятия существуют сложные диалектические взаимосвязи, реализуемые в форме процессов. Процессы организации представлены способами взаимодействия, координации, коммуникации и принятия управленческих решений в ходе трансформации ресурсов (на входе) в продукты (на выходе). Любой локальный процесс можно разделить на части – подпроцессы<sup>85</sup>.

В процессе управления маркетингом выделяют основные подпроцессы: управление исследованием потребителей, управление исследованием конкурентов, управление исследованием поставщиков, управление сегментированием рынка, управление позиционированием продукции, управление рекламной деятельностью, управление каналами распределением продукции, управление жизненный цикл продукции<sup>86</sup>. Краткая характеристика этих подпроцессов представлена в табл. 1.

---

<sup>80</sup> Анисимов О.С. Методология: функция, сущность и становление. М., 1996. 353 с.

<sup>81</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 416 с.

<sup>82</sup> Герасимов Б.Н. Моделирование содержания и взаимоотношений процессов организации // Russian Journal of Management. М.: ИНФРА-М. 2017. Т. 5. Вып. 4. С. 549-557.

<sup>83</sup> Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. New York.: HarperBusiness, 1993. 223 p.

<sup>84</sup> Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №1. С. 157-165.

<sup>85</sup> Герасимов Б.Н. Управление инновационным потенциалом организации. Самара: Изд-во СИБиУ, 2009. 222 с.

<sup>86</sup> Герасимов Б.Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №4. С. 17-26.

**Таблица 1. Характеристика подпроцессов процесса управления маркетингом**

Наименование подпроцесса	Характеристика подпроцесса
Управление исследованием потребителей	Оценка предпочтений покупателей, связанных с выбором товаров; выявление степени их удовлетворенности потребляемыми товарами, нацеленное на эффективное планирование объемов производства и свойств производимых товаров, а также на снижение риска не реализации товара
Управление исследованием конкурентов	Сбор и обработка данных о наличии и деятельности конкурентов с целью защиты и расширения позиций предприятия на рынке, повышения его конкурентоспособности и эффективности деятельности
Управление исследованием поставщиков	Сбор информации о субъектах, поставляющих ресурсы для производства продукции, ориентированный на оценку степени его надежности как партнера и определяющий рентабельность, себестоимость и качество производимой продукции
Управление сегментированием рынка	Классификация потребителей существующих товаров предприятия или выводимых на рынок, с целью выявления схожих характеристик потребителей, аналогичных запросов и сходных потребностей в отношении определенных товаров
Управление позиционированием продукции	Определение места производимого товара на рынке в ряду других, аналогичных ему товаров; определение основных их потребительских свойств, отличающего его от свойств товара-конкурента
Управление рекламной деятельностью	Распространение информации, адресованной потребителям товаров предприятия и направленная на привлечение внимания к товару, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке
Управление каналами распределения продукции	Совокупность физических и юридических лиц, способствующих процессу перемещения товара от производителя к потребителю, стимулированию сбыта, приспособлению товара к требованиям покупателей, организации сервисного обслуживания и формированию оптимального ассортимента
Управление жизненным циклом продукции	Совокупность процессов, выполняемых от момента выявления потребностей покупателей в определенной продукции до момента удовлетворения этих потребностей и утилизации товара вследствие исчерпания потребительских свойств. От стадии жизненного цикла продукции зависит объем затрат и прибыли компании, цена, уровень конкуренции, поведение потребителей и дифференциация изготавливаемых товаров

Изучение состояния отдельных подпроцессов процесса управления маркетингом позволяет дать оценку состояния указанного процесса в целом

87.

<sup>87</sup> Волкова В.Н., Денисов А.А. Устойчивость социально-экономических систем // Системный анализ в экономике: сб. материалов межвуз. конф. Таганрог, 2000. С. 4-12.

Несмотря на все большую роль математических методов при решении экономических задач подпроцессы процесса управления маркетингом невозможно в полной мере описать математически вследствие их сложности и качественной новизны, указанные объекты исследования слабо формализуемы. С целью решения указанной проблемы необходимо использование методов опосредованной формализации<sup>88</sup>.

Одним из немногих методов, позволяющим в некоторой степени получить описание состояния процесса управления маркетингом машиностроительного предприятия и его составных частей, по мнению многих авторов, является экспертное оценивание, под которым понимается процедура оценки параметров исследуемого объекта, на основании знаний и накопленного профессионального опыта.

В процессе экспертного опроса часто используют безразмерные шкалы – обычно в баллах, долях или в процентах. Балльная шкала служит основой для количественной оценки, которая выражает качественный уровень показателя или признака.

Автором разработаны 10-балльные шкалы для основных подпроцессов процесса управления маркетингом предприятия. В табл. 2-3, в качестве примера, представлены шкалы подпроцессов управления исследованием конкурентов и управления сегментированием рынка.

**Таблица. 2. Шкала оценки управления подпроцессом исследования конкурентов**

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
0	- Полное отсутствие сведений о конкурентах
1	- Известны основные предприятия-конкуренты, но отсутствуют какие-либо наблюдения за рынком
2	- Проводятся наблюдения за рынком, работа проводится нерегулярно и хаотично, без применения каких либо методик; нет представления о методах конкурентов, не идентифицированы наиболее опасные конкуренты
3	- Имеется фрагментарная и разрозненная информация о конкурентной среде, не позволяющая вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов
4	- Выявлены реальные и потенциальные конкуренты, дана их первичная характеристика; стратегия и методы конкурентной борьбы не выработаны. Используемые методы субъективны, характеризуются высокой недостоверностью. Имеющейся информации недостаточно для полноценных исследований конкретных ситуаций
5	- Известна доля рынка основных конкурентов, их ценовая политика слабые и сильные стороны, интенсивность и тенденции развития конкуренции, исследования не носят систематический характер
6	- Осуществляется регулярный мониторинг изменения рыночных показателей и деятельности конкурентов, известна конкурентная позиция конкурентов, но информация запаздывает, четко не определены методы исследования

<sup>88</sup> Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Личностное постижение мира. Саратов: Амирит, 2018. 448 с.

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
7	- Предприятие владеет оперативной информацией о деятельности конкурентов, оперативно реагирует на их действия, создан профиль конкурентов. Применяются научно обоснованные, точные методики исследования, исследования проводятся на систематической основе. Построены карты конкурентного рынка
8	- Осуществляются исследования и диагностика конкурентной среды, постоянно проводится оценка интенсивности уровня конкуренции, изучается материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, известны их намерения. Предпринимаются попытки разработки стратегии в области производства и сбыта
9	- Высока сила соревновательного духа, имеется четкое представление о методах конкурентов, информация достоверна, используются специальные методики изучения поведения конкурентов
10	- Постоянно на научной основе проводится полный анализ рынка, высокая степень информативности, системное изучение и отслеживание товаров и поведения конкурентов. На этой основе принимаются управленческие решения, разрабатывается и проводится эффективная конкурентная стратегия.

**Таблица. 3. Шкала оценки управления подпроцессом сегментирования рынка**

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
0	- Отсутствие работ по сегментации рынка
1	- Создание картины рынка, но потребители не профилированы, работа проводится от случая к случаю, отсутствие квалифицированных специалистов
2	- Выявлены требования и основные характеристики, предъявляемые потребителями к продукции предприятия, но применяемые методы не позволяют четко систематизировать их требования и пожелания
3	- Систематизированы требования потребителей, предпринимаются попытки анализа сходств и различий, имеющаяся информация не достаточна для разработки плана маркетинга
4	- Разработан план маркетинга. Потребители со схожими характеристиками, определяющими рыночные сегменты, в отдельные профили не выделены
5	- Разработаны профили групп потребителей. Отсутствуют адекватные методики разбивки на сегменты; не знание основных принципов, критериев и методов сегментации. Разбивка на сегменты не правильная
6	- Выбран верный сегмент потребителей, но не определено место работы предприятия на рынке относительно конкуренции. Отсутствует план маркетинга
7	- Собрана и проанализирована достоверная информация о потребителях, но не изучены свойства и образцы товаров конкурентов, не определено положение продукции предприятия на рынке
8	- Подробно изучаются свойства и образцы товаров конкурентов, определено положение выпускаемой продукции на рынке. Характеристика выбранного сегмента не в полной мере соответствует основным характеристикам продукта предприятия
9	- Создан план маркетинга, разработаны четкие критерии

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
	привлекательности, применяются проверенные методики оценки сегмента. Активно проводятся работы по разработке продукта, отвечающего потребностям группы потребителей
10	- Детально изучены требования потребителей к продукции предприятия, известны характеристики покупательских мотиваций, верно выбран сегмент на который направлены основные усилия, определена категория рынка с наименьшей конкуренцией, применяются научные методы анализа сегментов, привлечены высококвалифицированные специалисты. Разрабатываются и внедряются продукты, отвечающие потребностям потребителей сегмента

Разработанные шкалы положены в основу авторской модели оценки процесса управления маркетингом машиностроительного предприятия (рис. 1). Основой исследования избран метод экспертных оценок.

Работа по оценке процесса управления маркетингом предприятия начинается с принятия решения о необходимости его оценки, для решения проблем продвижения продукции на рынок.

Прежде всего, уточняются цели и миссия функционирования процесса управления маркетингом предприятия. Выясняется, насколько процесс способен выявлять неудовлетворенные нужды потребителей и продвигать новые, рациональные и эффективные маркетинговые решения <sup>89</sup>.

Для организации работ необходимо создание рабочей группы, основными задачами которой являются подготовка необходимых материалов, подбор экспертов, проведение опроса и обработка полученных результатов. Деятельность рабочей группе целесообразно начать с формулирования целей и постановки задач исследования.

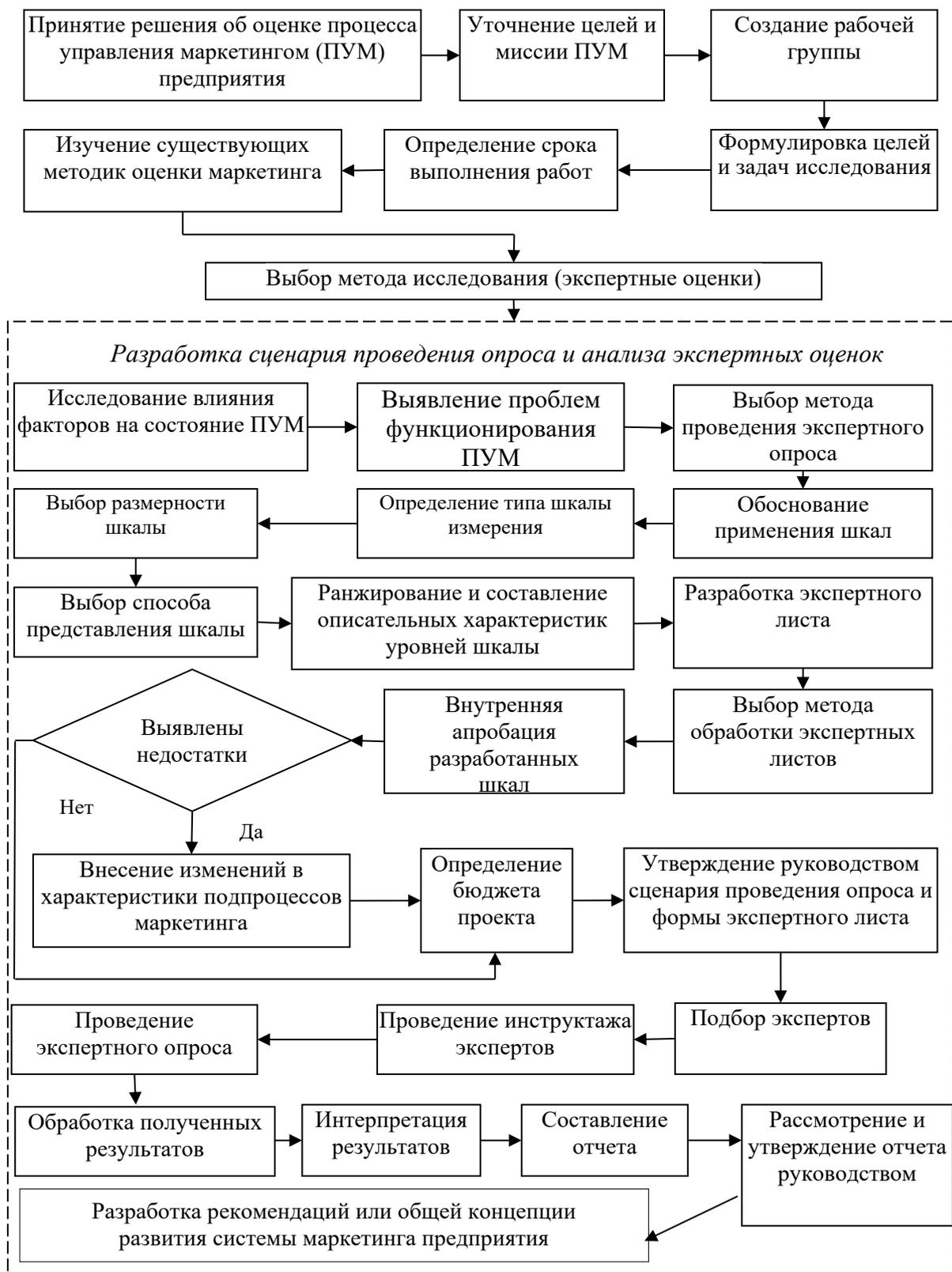
Далее необходимо четко определить срок выполнения работ и предоставления отчетности <sup>90</sup>. Это необходимо для принятия решений, основанных на актуальных данных в относительно сравнимых условиях.

На подготовительном этапе, участникам рабочей группы необходимо познакомиться с существующим опытом оценивая подобных объектов, с этой целью детально изучаются существующие методики, формы, способы исследования. Так же необходим взвешенный и четко аргументированный выбор проведения исследования, позволяющий, с учетом специфики деятельности предприятия, получить наиболее точные и адекватные результаты.

Разработка сценария проведения опроса и анализа экспертных оценок, прежде всего, предполагает изучение основных факторов, влияющих на состояние исследуемого процесса управления маркетингом, выявление и формулирование проблем его функционирования, выбор наиболее приемлемой методики проведения исследования.

<sup>89</sup> Российский менеджмент: технологии успеха / Герасимов Б.Н., Иванов В.Н., Мельников С.Б. и др. М.: Муниципальный мир, 2005. 400 с.

<sup>90</sup> Harrington J. Business Process Improvement. New York: McGraw Hill, 1991. 324 p.



**Рис. 1. Модель оценки системы маркетинга**

Далее необходимо обосновать целесообразность применения шкал для оценки состояния процесса управления маркетингом, определить ее тип, выбрать размерность и способ представления<sup>91</sup>.

Ранжирование и составление описательных характеристик отдельных

<sup>91</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 272 с.

уровней шкалы, является следующим и важнейшим этапом подготовительной работы, так как является ядром исследования, от качества и глубины их проработки зависит конечный результат, а так же направленность и целесообразность внедрения мероприятий по повышению эффективности процесса управления маркетингом.

Разработанные шкалы служат основой разработки экспертного листа организации «XXX» (рис. 2). Заполненные экспертные листы, подлежат дальнейшей обработке с целью агрегирования мнений экспертов и определения результата исследования, в связи с этим на этапе подготовки требуется выбрать наиболее удобный и приемлемый метод обработки экспертных листов.

**Экспертный лист  
оценки процесса управления маркетингом предприятия «XXX»**

\_\_\_\_\_ (наименование организации)

Ф.И.О (Код эксперта) \_\_\_\_\_

Дата проведения экспертизы «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ год

Время проведения экспертизы: начало \_\_ ч. \_\_ мин. окончание \_\_ ч. \_\_ мин.

**Уважаемый эксперт!**

В процессе экспертизы Вам предстоит оценить состояние и эффективность процесса управления маркетингом \_\_\_\_\_. Для этого необходимо на основании информационных материалов, полученных вами ранее, собственных суждений и мнения о деятельности исследуемой организации, дать оценку состояния каждого подпроцесса процесса управления маркетингом, выбрав в предложенных ниже шкалах характеристику состояния, наиболее полно, по Вашему мнению, отражающую реальное состояние подпроцесса. Отмечайте Ваш ответ, любым значком, в графе 1, напротив выбранной Вами характеристики.

**Шкала оценки управления подпроцессом исследования потребителей**

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
0	- Отсутствие какой-либо информации о потребителях готовой продукции, отсутствие связей с общественностью, исследования не проводятся
1	- Заинтересованность в изучении потребителей, но полное отсутствие представление о мотивах и намерениях потребителей, отсутствие информации о рынке
10	...

**Шкала оценки управления подпроцессом исследования конкурентов**

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
0	- Полное отсутствие сведений о конкурентах
1	- Известны основные компании-конкуренты, но отсутствуют какие-либо наблюдения за рынком
10	- ...

**Шкала оценки управления подпроцессом исследования поставщиков**

...

**Шкала оценки управления подпроцессом сегментирования рынка**

...

**Шкала оценки управления подпроцессом позиционирования продукции**

...

**Шкала оценки управления подпроцессом рекламная деятельность**

...

**Шкала оценки управления подпроцессом каналы распределения продукции**

...

**Шкала оценки управления подпроцессом жизненный цикл продукции**

Балл	Характеристика состояния подпроцесса
0	- Отсутствуют какие-либо маркетинговые исследования рынка и анализ потенциального спроса, не прогнозируется реакция потребителей на продукцию, выпускаемую компанией
1	- Осуществляется планирование объема продаж, без учета оценки производственных и технологических возможностей компании
10	-...

Особое мнение или рекомендация эксперта \_\_\_\_\_

**Результат исследования:**

Среднее значение показателя \_\_\_\_\_ балЛОВ (заполняется участниками рабочей группы)

**Рис. 2. Форма экспертного листа оценки эффективности ПУМ**

Перед началом работ требуется предварительная внутренняя апробация разработанных шкал, с целью корректировки характеристики их уровней, в случае выявления существенных недостатков<sup>92</sup>. Перед проведением процедуры оценивания экспертам необходимо ознакомиться и разносторонне рассмотреть представленный материал, характеризующий предприятие в целом, а также содержащий общие сведения об организации системы маркетинга предприятия и ее управлении.

Заключительным этапом подготовительных работ является составление бюджета, в т.ч. определяются затраты на процедуру экспертной оценки: оплата услуг экспертов, аренда помещения, приобретение канцтоваров, оплата специалистов-экспертов и т.п.

Непосредственно перед проведением исследования приглашенным экспертам раздаются заранее разработанные информационные материалы и проводится инструктаж: оговариваются условия работы, время проведения, ограничения и т.п.

Экспертам требуется, используя разработанные десятибалльные шкалы (рис. 2), по каждому подпроцессу процесса управления маркетингом, выбрать вариант, наиболее близко соответствующий реальному положению дел на исследуемом предприятии и отметить его.

<sup>92</sup> Желтенков А.В. Самоорганизующаяся система управления: организация и методология создания. М.: ГУУ, 2001. 120 с.

За процедурой оценивания, следует этап обработки экспертных листов. В процессе обработки полученных результатов определяется обобщенная оценка.

Исследованию подвергается генеральная совокупность всех полученных от экспертов данных. Показатель состояния отдельного подпроцесса на исследуемом предприятии ( $M_i$ ), определяется следующим образом (формула (1)):

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^n M_{ij}}{n} \quad (1)$$

где  $M_{ij}$  – оценка, присвоенная  $j$ -м экспертом  $i$ -му подпроцессу маркетинга,  $n$  – количество экспертов, принимающих участие в работе.

Значение оценки интегрального показателя процесса управления маркетингом в целом ( $M$ ), определяется

$$M = \frac{\sum_{i=1}^I M_i}{I} \quad (2)$$

где  $I$  – количество параметров, входящих в интегральную оценку процесса управления маркетингом ( $I=8$ ).

Затем, с целью выяснения степени корректности результатов проводимой экспертизы, оценивается согласованность мнений экспертов. Оценка выполняется посредством расчета коэффициента вариации или коэффициента конкордации<sup>93</sup>. Если согласованность экспертов отсутствует или имеет низкий уровень, то необходимо выявить причины несогласованности; оценивается погрешность измерений, ее соответствие допустимому уровню.

Обработав и обобщив полученные результаты, специалисты рабочей группы составляют отчет, который рассматривается и утверждается руководством предприятия.

Процедура оценивания нацелена на поиск путей повышения эффективности функционирования процесса управления маркетингом, поэтому по результатам проведенного опроса, разрабатывается система практических рекомендаций или общая концепция развития системы маркетинга предприятия.

Исследование и оценка процесса управления маркетингом проведены на примере машиностроительных предприятий Оренбургской области, для экономики которой, отрасль является важной составляющей, производя 0,5 % объёма всего машиностроения РФ. Развитию машиностроения Оренбургской области благоприятствует наличие собственной металлургической базы, близость к ресурсам черных и цветных металлов Урала.

Для исследования состояния маркетинга выбраны АО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», ООО «Оренбургский радиатор», ОАО «Завод бурового оборудования».

Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ (Южно-Уральский машиностроительный завод) является промышленным комплексом с

---

<sup>93</sup> Пудич В.С. Системные компоненты менеджмента. Чебоксары: ИД «Пегас», 2009. т. 1. 560 с, т. 2. 502 с.

законченным циклом производства: от выплавки жидкого металла до выпуска готовых механоизделий. ООО «Оренбургский радиатор» занимается разработкой, внедрением и серийным производством радиаторной продукции. ОАО «Завод бурового оборудования» специализируется на выпуске широкого ассортимента бурильных труб, буровых штанг, обсадных и колонковых труб, замков для бурильных труб.

При проведении исследования на каждом предприятии в качестве экспертов выступило по шесть человек, с этой целью привлечены: заместитель руководителя предприятия по экономике, специалисты отделов маркетинга и продаж, подразделения закупок, технического-конструкторского управления, а так же специалисты центра НИОКР.

Проводимое исследование нацелено на балльную оценку состояния конкретного подпроцесса процесса управления маркетингом, посредством выбора соответствующей характеристики, оно не предполагает ранжирование подпроцессов, поэтому наиболее целесообразным методом является использование коэффициента вариации, характеризующего условную меру различий мнений экспертов по отношению к средней величине коллективной оценки<sup>94</sup>.

Средние результаты экспертных оценок процесса управления маркетингом указанных предприятий, а также показатели согласованности их мнений экспертов, представлены в табл. 4.

**Таблица.4. Показатели средней экспертной оценки ПУМ и их согласованности**

Подпроцесс маркетинга	АО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»		ООО «Оренбургский радиатор»		ОАО «Завод бурового оборудования»	
	Средняя экспертная оценка	Согласованной экспер-тов	Средняя экспертная оценка	Согласованной экспер-тов	Средняя экспертная оценка	Согласованной экспер-тов
1. Исследование потребителей	6,67	11,18	7,50	12,77	8,17	13,07
2. Исследование конкурентов	5,83	18,29	5,83	11,78	7,67	6,15
3. Исследование поставщиков	7,33	10,16	5,83	26,95	7,67	6,15
4. Сегментирование рынка	6,33	7,44	5,00	11,55	7,33	6,43
5. Позиционирование продукции	7,00	11,66	6,00	9,62	8,00	0,00
6. Рекламная деятельность	6,50	14,73	6,17	11,14	8,00	7,22

<sup>94</sup> Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 532 с.

Подпроцесс маркетинга	АО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»		ООО «Оренбургский радиатор»		ОАО «Завод бурового оборудования»	
	Средняя экспертная оценка	Согласованной экспер-тов	Средняя экспертная оценка	Согласованной экспер-тов	Средняя экспертная оценка	Согласованной экспер-тов
7. Каналы распределения продукции	6,17	6,04	6,17	11,14	7,00	11,66
8. Жизненный цикл продукции	6,50	7,69	5,33	17,68	7,83	8,77
Средний показатель согласованности по процессу управления маркетингом	6,54	10,9	5,98	14,08	7,71	7,43

Среднее значение согласованности мнений экспертов по результатам обследования на каждом предприятии не превышает 20%, такая степень согласованности считается хорошей и полученные результаты можно считать однородными.

С учетом высокой согласованности мнений экспертов, по результатам проведенного исследования, можно утверждать, что состояние процесса управления маркетингом на исследуемых предприятиях можно оценить как удовлетворительное. Наилучший результат получен по данным ОАО «Завод бурового оборудования». Средний показатель в 8 баллов обобщенно означает, что в ОАО «Завод бурового оборудования» осуществляется комплексное изучение рынка, правильно подобрана целевая аудитория, осуществляются исследования и диагностика конкурентной среды, постоянно проводится оценка интенсивности уровня конкуренции, изучается материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, его развитие с учетом анализа текущей ситуации; осуществляется постоянный мониторинг цен конкурентов.

На данном предприятии предпринимаются попытки разработки стратегии в области производства и сбыта. Проводится активная работа по изучению деятельности поставщиков по различным направлениям. Подробно изучаются свойства и образцы товаров конкурентов, определено положение выпускаемой продукции на рынке. Предприятием исследуется результативность воздействия рекламных обращений на аудиторию, проводятся активные работы по стимулированию сбыта. Достаточно четко поставлена работа по подготовке к заключению контрактов и контролю за их исполнением. Осуществляется систематический сбор информации об оценке покупателями новых видов продукции. Экспертами отмечена активная работа дилеров. Четко определены цели маркетинга на каждой

стадии жизненного цикла продукции компании. Эксперты отметили стремление предприятия к увеличению доли товаров на стадии «роста» жизненного цикла.

Кроме того, в планах предприятия, ввод не менее одного товара в год для нефтегазового сектора в стадию «внедрение» жизненного цикла. Постоянно проводится работа по созданию положительного имиджа компании. Информация по всем направлениям работы отдела продаж и бюро маркетинга, как правило, своевременна, надежна, применяемые методы позволяют получить достоверные данные, на основе которых принимаются взвешенные и рациональные управленческие решения. В целом эксперты оценили работу специалистов отдела продаж, бюро маркетинга и отдела материально-технического снабжения как углубленную, результативную и отметили умение выполнять поставленные задачи.

Далее следует, по мнению экспертов, АО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» состояние процесса управления маркетингом оценено в 7 баллов. Худший результат имеет ООО «Оренбургский радиатор» – 6 баллов из 10 возможных.

В рамках проведенного исследования, ООО «Оренбургский радиатор», экспертами рекомендовано особое внимание уделить следующим положениям:

- усиление работы по изучению мотивов поведения потребителей, структуры потребления, детальное изучение требований потребителей к продукции компании;

- отладка информационных каналов для оперативного получения детализированной и достоверной информации о действиях конкурентов, систематическое проведение исследований и диагностики конкурентной среды и потенциала конкурентов, построение карт конкурентного рынка;

- регулярное проведение анализа цен поставщиков, изучение их финансового положения, эффективности каналов распределения, ограничений их производственной деятельности и уточнение стратегии продаж, разработка стратегии закупок;

- определение места предприятия на рынке относительно основных конкурентов, разработка план маркетинга, пересмотр выбранного сегмента рынка с точки зрения его соответствия основным характеристикам продукта компании, разработка четких критериев привлекательности продукта;

- разработка новой или существенная корректировка существующей концепции, стратегии и тактики позиционирования продукции, регулярное перепозиционирование выпускаемой продукции, реконструирование ситуации, внесение существенных изменений в свойства продукта;

- разработка рекламной политики с дальнейшим запуском рекламной компании, а также исследование результативности воздействия рекламных обращений на аудиторию, контроль эффективности решений в сфере рекламы;

- постоянное изучение причин отказа от заключения договоров,

активизация работы по установлению контактов с новыми покупателями, стимулированию сбыта, участие в различных выставках, усиленное освоение новых рынков сбыта, использование услуг посредников, пересмотр и корректировка сбытовой стратегии, оптимизация каналов товародвижения.

Исследования показали, что состояние процесса управления маркетингом рассматриваемых машиностроительных предприятий, требует дальнейшего совершенствования и доработки, экспертами выявлено наличие резервов, с этой целью для улучшения ситуации руководству всех исследуемых предприятий рекомендована разработка или систематический пересмотр, с последующей корректировкой, общей Концепции развития системы маркетинга предприятия.

## ГЛАВА 6. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

*Грудистова Елена Геннадьевна*

Современные организации, действующие на рынке, преследуют различные цели, среди которых можно назвать создание привлекательного образа (имиджа) работодателя. Имидж предопределяется разными факторами – от использования современной техники, предоставления персоналу социального пакета до разработки и реализации кадровой политики, а также предложения особых условий труда целевым сегментам. Последние способы являются иллюстрацией маркетинга персонала.

Маркетинг персонала, выделившись в особую ветвь традиционного маркетинга в конце 1990 гг., широко распространен в практике западных компаний, но, к сожалению, недостаточно полно изучен и недостаточно часто используется российскими организациями. Тем не менее, опыт показывает возможность применения методов товарного маркетинга к управлению персоналом организации (внутренний маркетинг) и к совершенствованию взаимодействия организации с внешней средой и объектами циркулирующего и потенциального рынка труда (внешний маркетинг персонала). В этой связи исследование теоретико-методических и прикладных аспектов маркетинга является актуальным и преследует цель – поиск способов повышения управляемости процессами, протекающими на рынке труда, в том числе привлечением и удержанием персонала организаций.

Объектом настоящего исследования является система маркетинга персонала, предметом – способы использования маркетинга персонала при управлении рынком труда. Основная проблема – поиск, определение, обоснование и развитие путей применения методов маркетинга в практике управленческой деятельности как на уровне организаций, так и на уровне регионов и муниципальных образований.

Основная гипотеза исследования – целесообразность и эффективность маркетинговой деятельности в области управления персоналом и рынком труда – требует рассмотрения концептуальных основ маркетинга персонала и поиска практических возможностей использования его методов применительно к одной из социально значимых отраслей экономики (здравоохранение).

В нынешних условиях большое значение имеет обеспечение конкурентоспособности организаций – как на товарном рынке, так и на рынке труда. Если вопросам формирования конкурентных преимуществ товаров (услуг), производимых предприятием, уделяется большое внимание в товарном маркетинге, то вопросы обеспечения конкурентоспособности организации на рынке труда, формированию ее позитивного имиджа как работодателя могут быть достаточно успешно решаемы с помощью одного

из направлений «традиционного» маркетинга – маркетинга персонала.

Маркетинг персонала является сравнительно молодым концептуальным подходом к управлению организацией и ее персоналом – он возник в конце 1990-х гг. как ответная реакция на процессы, происходящие на рынке труда, а именно:

возникновение структурного дисбаланса между спросом и предложением;

изменение ценностных ориентаций лиц, предлагающих свои услуги на рынке труда (снижение желания работать на любых условиях при высоком материальном вознаграждении при росте значимости наличия свободного времени, благоприятных условий труда, возможностей для самовыражения в труде);

односторонний подход к выбору профессии (только на основе желания и нереалистических представлений о возможностях трудоустройства и получения «неземных благ» в процессе трудовой деятельности, а не на основании тщательного анализа ситуации на рынке труда, существующих и предполагаемых вакансий);

изменение требований к занятым в общественном секторе (усложнение производственных процессов, необходимость быстрой адаптации организаций к условиям меняющегося рыночного окружения выдвигают на первый план не наличие у работников определенных знаний, полученных в процессе обучения, а умений получать, обрабатывать новую информацию и подстраиваться под внешние условия, что приводит к необходимости требовать от претендентов на вакантные должности таких качеств, как стрессоустойчивость, умение находить решения в нестандартных ситуациях).

Следует отметить, что как любая новая концепция, маркетинг персонала в настоящее время не имеет однозначного определения. Так, Чащин В.В. и Кони́на О.В. рассматривают маркетинг персонала как «вид деятельности, направленный на удовлетворение запросов и потребностей компании»<sup>95</sup>. На наш взгляд, такое определение не позволяет выделить собственно маркетинг персонала из других управленческих функций (товарный маркетинг, логистика, финансовый, производственный менеджмент). Однако далее они уточняют: «суть маркетинга персонала заключается в обеспечении «продаж» рабочих мест кандидатам и сотрудникам, которые зависят от возможностей компании и желания работников работать в ней»<sup>96</sup>.

Димитриева С.Д. указывает следующее: «HR-маркетинг – это концепция управления, в которой сотрудники рассматриваются в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы, направленная на удовлетворение

---

<sup>95</sup> Чащин В.В., Кони́на О.В. Маркетинг персонала в организации // ФЭС: Финансы. Экономика. - № 3. – 2011. – С. 51.

<sup>96</sup> Там же.

потребностей организации в персонале»<sup>97</sup>. Данное определение вносит большую ясность, поскольку обозначает маркетинг персонала как целую концепцию управления социальной системой и показывает цель такого управления. Однако, как товарный маркетинг не есть только лишь «рассмотрение клиентов», но и действия, направленные на удовлетворение потребностей клиентов лучшими, чем это доступно конкурентам способами, так и маркетинг персонала требует конкретизации управленческих действий.

В работе Чмых С.С. и Капчегашевой И.В. со ссылкой на Макарову И.К. приводится такое определение: «Персонал-маркетинг - управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах»<sup>98</sup>. На наш взгляд, данное определение имеет право на существование, так как в нем отражается сущность и цель данной деятельности.

Известные российские ученые, специалисты в области управления персоналом Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., пишут следующее: «Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию»<sup>99</sup>. В данном случае подчеркивается необходимость рассмотрения отношений между организацией и персоналом как рыночных и обеспечения конкурентоспособности организации за счет грамотного управления персоналом с использованием методов товарного маркетинга. На подобную возможность также указывает Бойдаченко П.: «Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами»<sup>100</sup>. Богданова Е.Л. определяет маркетинг персонала как «вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами»<sup>101</sup>. Похожим способом определяет маркетинг персонала Железцов А.: «Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на определение и удовлетворение потребностей организации в персонале»<sup>102</sup>. Преимуществом данных определений является соотнесение собственно маркетинговой деятельности (определение и удовлетворение потребностей организации) с деятельностью по управлению персоналом (обеспечение организации

---

<sup>97</sup> Димитриева С.Д. HR-маркетинг как составляющая системы управления персоналом // Инновационная наука. – 2016. - № 2-1. – С. 110.

<sup>98</sup> Чмых С.С., Капчегашева И.В. Персонал-маркетинг как эффективное средство управления современной организацией // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. - № 12. – С. 58.

<sup>99</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 80.

<sup>100</sup> Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала: учебник / О.Ю. Патласов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – С. 19. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452888>.

<sup>101</sup> Там же.

<sup>102</sup> Там же, с. 20.

человеческими ресурсами). Более подробно цель данных видов деятельности представлена в определении Патласова О.Ю.: «Маркетинг персонала организации предполагает определение потребностей этой организации в персонале как в количественном (количество штатных единиц той или иной должностной позиции), так и в качественном (образовательный и квалификационный уровень, компетенции, знания, умения и навыки сотрудников) аспектах»<sup>103</sup>.

Дальнейший анализ существующих определений маркетинга персонала приводит к мысли о том, что в них происходит все более и более детальное рассмотрение функций, реализуемых маркетингом персонала. Так, например, С.Н. Калюгина, И.П. Савченко пишут: «Маркетинг персонала – вид деятельности, направленный на выявление потребности в персонале и удовлетворение этих потребностей, то есть покрытие потребности организации в персонале. Маркетинг персонала в широком понимании рассматривают как философию организации и стратегию управления человеческими ресурсами, где персонал определяется в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Данный вид персонал-маркетинга опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами. В узком смысле HR-маркетинг есть особая функция службы управления человеческими ресурсами, включающая анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, разработку и реализацию мероприятий, направленных на выявление и покрытие потребности в кадровых ресурсах»<sup>104</sup>. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. отмечают: «Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на поиск для фирмы нужных компетентных работников, своим трудом создающих потребительскую меновую стоимость, превышающую стоимость их рабочей силы и имеющих подходящие (оптимальные) значения следующих характеристик:

профессионально-квалификационных, определяющих назначение рабочей силы, знания, умения и навыки конкретных работников;

физических, обусловленных социально-демографической ситуацией, имеющей место в том или ином регионе, районе, городе, селе;

психомотивационных, включающих психофизиологические особенности и целеполагающие мотивации конкретно взятого работника;

специфических, отражающих конкретные желания и предпочтения работодателей в отношении потребительского спроса на реальную рабочую

---

<sup>103</sup> Там же.

<sup>104</sup> Маркетинг персонала: практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет»; авт.-сост. С.Н. Калюгина, И.П. Савченко и др. - Ставрополь: СКФУ, 2016. – С. 9-10. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459089>.

силу»<sup>105</sup>.

Соглашаясь в целом с представленными выше определениями, мы считаем, что для понимания сущности маркетинга персонала вряд ли надо усложнять его выкладками из экономической теории, психологии и социологии труда (как это имеет место в последнем случае), либо давать подробную характеристику маркетингового управления персоналом (как в предыдущем). На наш взгляд, определение маркетинга персонала должно базироваться на классическом определении маркетинга, представленном Ф. Котлером: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»<sup>106</sup>.

Так же в определении целесообразно отразить функции, реализуемые маркетингом персонала. К основным функциям Р. Бюннер относит коммуникативную и информационную<sup>107</sup>. Коммуникативная функция соотносится с работой по формированию общественного мнения, на предоставление предпочтительности организации как работодателя; информационная – с обеспечением заинтересованных субъектов информацией по состоянию рынка труда<sup>108</sup>.

Следует также иметь в виду, что для обеспечения организации человеческими ресурсами, необходимо понести затраты (как и в случае приобретения других – материальных и прочих ресурсов). Поэтому кроме коммуникативной и информационной, целесообразно выделить ценовую функцию маркетинга персонала, отражающую оптимизацию затрат на приобретение и использование персонала.

В этой связи мы хотим дать следующее определение. Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей субъектов рынка труда посредством обеспечения из конкурентоспособности за счет:

долгосрочного планирования качественной и количественной потребности в персонале;  
формирования привлекательности организаций и профессий;  
повышения уровня осведомленности о текущей и перспективной ситуации на рынке труда.

В нашем случае мы хотим подчеркнуть, что не только потребности организации могут быть удовлетворены за счет маркетинга персонала. Он имеет большое значение на нескольких уровнях:

а) на общегосударственном уровне за счет маркетинга персонала возможно осуществление ранней диагностики структурных дисбалансов в сфере занятости и их предотвращения с целью снижения безработицы и

---

<sup>105</sup> Арсеньев, Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Технологии: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 24. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>.

<sup>106</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: «Бизнес-«книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995. С. 5.

<sup>107</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 106; Bühner R. Personalmarketing. In: Personalmanagement. Passau, 2000. S. 16-20.

<sup>108</sup> Там же.

повышения уровня жизни населения;

б) на региональном уровне маркетинг персонала обеспечивает поддержание соответствия спроса и предложения рабочей силы в конкретных территориальных условиях, что способствует поддержанию эффективной занятости и конкурентоспособности территории и организаций, на этой территории функционирующих;

в) на уровне предприятие маркетинг персонала способен обеспечить: для работодателей – повышение эффективности использования персонала и рост эффективности производства и конкурентоспособности продукции и фирмы;

для наемных работников – разработку программы самореализации личности, которая позволит каждому человеку в условиях жесткой конкуренции определить свое положение в обществе с учетом имеющихся природных дарований и приобретенных знаний и умений.

С возможностями маркетинга персонала решать указанные задачи согласны практически все современные исследователи – ученые и практики<sup>109</sup>.

Как успешная деятельность организации на товарном рынке невозможна без реализации маркетинговых программ, так и конкурентоспособность организации на рынке труда проблематично обеспечить без применения методов маркетинга персонала. На сегодняшний день маркетинг персонала является важнейшим фактором выживаемости и обеспечения конкурентоспособной позиции организации на рынке труда, частью стратегии развития компании в условиях рыночных отношений<sup>110</sup>.

Следующий вопрос, представляющий интерес, связан с применением в ходе маркетинговой деятельности в области персонала ряда концепций. Как известно, «традиционный» маркетинг базируется на шести концепциях:

концепция совершенствования производства, провозглашающая, что в целях обеспечения сбыта и получения прибылей производитель товара

---

<sup>109</sup> См., например, Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.; Дмитриева С.Д. HR-маркетинг как составляющая системы управления персоналом // Инновационная наука. – 2016. - № 2-1. – С. 109-112; Чашин В.В., Коница О.В. Маркетинг персонала в организации // ФЭС: Финансы. Экономика. - № 3. – 2011. – С. 51-53; Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Технология управления персонал-маркетингом // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. - № 7 (7). – С. 79-82; Заиченко Я.И., Щадов И.М. Концепция маркетинга как основа развития клиентских отношений в управлении персоналом современной организации // Актуальные проблемы права, экономики и управления. – 2015. - № 11. – С. 26-30; Воробьева Е.К. Управление персоналом на основе маркетинга // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов. – Симферополь: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, 2017. – С. 262-264; Алханова А.Г., Иконникова С.А. Внутренний маркетинг организации в управлении персоналом // Региональная специфика и Российский опыт развития бизнеса и экономики: Материалы IX Международной научно-практической конференции. – Астрахань: ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет», 2018. – С. 39-43; Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 320 с.

<sup>110</sup> Пирмаматова С.Х. Маркетинг персонала в развитии конкурентоспособности предприятия // Вестник Технологического университета Таджикистана. – 2015. - № 2(25). – С. 74-77

должен прикладывать усилия в области технологий для использования эффекта масштаба производства. Выгода потребителя при этом – широкая доступность и низкая цена товара;

концепция совершенствования товара, утверждающая необходимость постоянного улучшения характеристик продукции и ее модернизации. Итогом является возможность сбыта товара в условиях конкурентного рынка;

концепция интенсификации коммерческих усилий, нацеленная на жесткое навязывание товара потребителю, его психологическую обработку, что может являться оправданным в условиях низкого или отсутствующего спроса на товар;

концепция собственно маркетинга, нацеливающая производителей на исследования рынка, оценку потребностей потребителей и в результате на определение возможностей для обеспечения конкурентных преимуществ продукции и методов ее сбыта;

концепция социально-этического маркетинга, которая дополняет предыдущую необходимостью учета при поиске возможностей обеспечения конкурентоспособности не только потребностей отдельных потребителей, но и долговременных интересов всего общества;

концепция сервисного (информационного) маркетинга, ориентирующая производителей на оказание потребителям необходимых услуг в процессе сбыта, предоставление им полной и достоверной информации как о продукции, так и способах ее обслуживания, на формирование долгосрочных партнерских связей с потребителями.

Маркетинг персонала также использует ряд концепций, которые в чем-то схожи с перечисленными, но при этом имеют и некоторые принципиальные отличия. Концепций маркетинга персонала гораздо больше, что обусловлено сложностью объекта (рабочая сила и рабочее место):

концепция эффективного формирования профессиональной рабочей силы. В соответствии с нею потребители (организации-работодатели) ориентируются на товар «рабочая сила», который доступен и продается по низким ценам. В результате основные усилия деятелям рынка труда необходимо направлять на достижение «серийного производства» рабочей силы и использование всевозможных видов и форм занятости;

концепция человеческого капитала. Согласно ей потребители ориентируются не на любую рабочую силу, на «специфическую», которая в наибольшей степени соответствует высокотехнологическому производству, а значит обладает наилучшими с технической, эксплуатационной и качественной точек зрения характеристиками и обеспечивает наибольшую выгоду организации-работодателю. Итогом такого взгляда на маркетинговые процессы на рынке труда становится необходимость формирования потребительской стоимости рабочей силы и ее непрерывное совершенствование (обучение, переобучение, повышение квалификации). При этом выигрывают обе стороны – работодатель вследствие

использования лучшей рабочей силы, а наемный работник за счет расширения возможностей, предоставляемых образованием;

концепция продвижения товара «рабочая сила». Данная концепция соответствует концепции интенсификации коммерческих усилий, поскольку утверждает, что потребителю предоставить право самостоятельно решать кадровые вопросы, то его предпочтения останутся неизменными. Поэтому в целях «завоевания места под солнцем» необходимо применять соответствующие маркетинговые приемы, которые обеспечат подходящий вариант соединения в паре «рабочая сила – рабочее место»;

ценовая концепция. Данная концепция говорит о том, что товар «рабочая сила» обладает сознанием, а значит, стремится лучше и качественнее трудиться, если заработная плата высокая, обеспечивает достойный уровень жизни и дает возможности для саморазвития. И наоборот, работники с низким доходом, не очень боятся его потерять, поэтому в меньшей степени дорожат работой, что приводит к меньшей производительности труда и даже к нарушениям трудовой и технологической дисциплины;

концепция традиционного маркетинга. Она основана на том, что для достижения целей необходимо определение потребностей целевых сегментов рынка и обеспечение их удовлетворенности более лучшими, чем это доступно конкурентам, способами. Итогом такой деятельности является обеспечение потребительской удовлетворенности реальных и потенциальных потребителей товара;

концепция социальных предпочтений. Утверждает, что продавец рабочей силы диктует свои условия покупателю – организационанимателю. Эти условия касаются как уровня заработной платы, так и уровня безопасности труда. Итогом этого является совершенствование производственных процессов, повышение социальной безопасности, и, как следствие, рост конкурентоспособности организации;

концепция потребительского выбора. Разумный потребительский выбор предполагает оценку различных вариантов соединения рабочей силы с капиталом в условиях ограниченности ресурсов и выбор наиболее эффективного с точки зрения дополнительных доходов и дополнительных затрат. Однако для большинства потребителей рабочей силы характерен эффект присоединения к большинству, т.е. работодатель нанимает такую рабочую силу, уровень профиль образования которой ему привычны, а каждую новую специфическую способность к труду, даже если она очень полезна, работодателю необходимо навязывать. При этом есть и очень ограниченный круг нанимателей, для которых характерно демонстративное использование определенной рабочей силы с целью произведения впечатления на другие организации;

концепция снабженческого маркетинга, утверждающая, что маркетинг персонала есть часть снабжения, поскольку и в случае снабжения материальными ресурсами, и в случае найма трудовых ресурсов

организация-наниматель преследует одинаковые цели. Единственное отличие в том, что маркетинг персонала - это активная форма социального обмена между предприятием и рынком рабочей силы, который представлен как потенциальными, так уже задействованными сотрудниками. И этих сотрудников необходимо мотивировать и в отношении них необходимо производить действия, направленные на формирование культурных ценностей и необходимого трудового поведения;

концепция внутриорганизационного маркетинга. Данная концепция утверждает необходимость интеграции кадровой политики и сбытового маркетинга с целью сознательного влияния на поведение сотрудников, которые должны все свои усилия сосредоточить на предоставлении услуг и формировании эффективных внешних коммуникаций;

концепция эго-маркетинга и близкая к ней концепция самомаркетинга. Это системный подход к самореализации личности, когда человек сам должен определить свое положение в обществе, обеспечить свою конкурентную позицию за счет максимальной мобилизации энергии, инициативы, природных дарований и талантов, приобретенных знаний и умений, личной предприимчивости и активной жизненной позиции.

Далее нам следует подробнее рассмотреть функции, реализуемые маркетингом персонала. Как уже было сказано, основными его функциями выступают информативная, коммуникативная и ценовая.

Информационная функция состоит в создании информационной базы для кадрового планирования. Реализация информационной функции предполагает осуществление маркетингового исследования, которое осуществляется по следующим направлениям:

исследование рынка труда. При этом изучаются вопросы, характеризующие занятость, безработицу, инфраструктуру рынка труда;

исследование внутренней и внешней среды организации. При исследовании внутренней среды рассматриваются кадровая политика организации, ее кадровый потенциал, финансовые возможности, организация труда, организационная культура. Во внешней среде анализируют общеэкономические, социальные, демографические, технологические, правовые, конкурентные факторы;

исследование профессий. В данном случае анализируются требования к должностям;

исследование имиджа организации. При этом изучают представления об организации как уже занятых в ней сотрудников, так и различных контактных аудиторий (или системных партнеров).

Коммуникационная функция маркетинга персонала нацелена на установление и реализацию путей удовлетворения потребности предприятия в персонале, а также формирование положительного имиджа организации через осуществление таких мероприятий, как:

сегментирование рынка труда и выбор целевых сегментов;

формирование внутренних связей – позитивных внутриорганизационных отношений, обеспечивающих осуществление

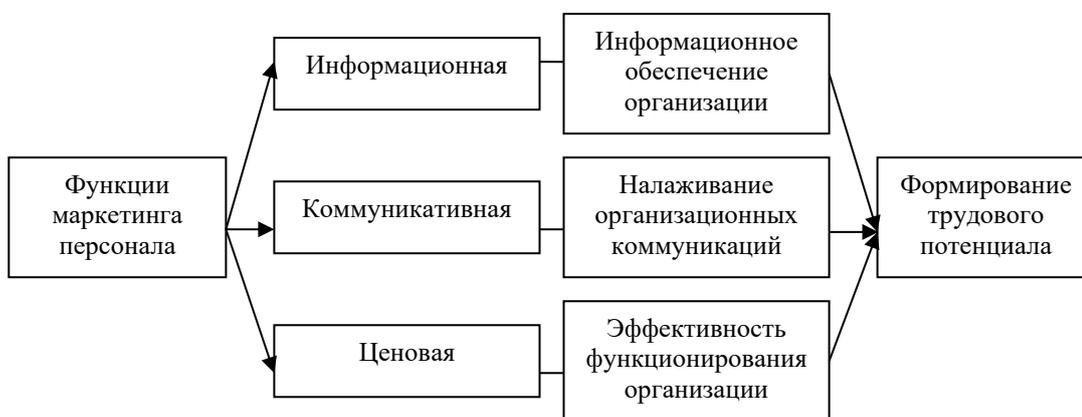
коммуникаций как по производственным вопросам, так и в сфере удовлетворения социальных потребностей персонала;

реклама как средство представления организации на внешнем рынке труда и поддержания положительного имиджа работодателя среди целевых групп;

осуществление связей с общественностью и проведение различных мероприятий, целью которых является формирование у широкой общественности позитивного имиджа организации.

Ценовая функция маркетинга персонала заключается в определении затрат на привлечение персонала в организацию и на его использование. В данном случае речь идет об оценке единовременных и текущих расходов, а также затрат на оплату услуг сторонних организаций, задействованных в процессе обеспечения организации персоналом (например, кадровые агентства). При этом основная цель оценки – оптимизация затрат, т.е. расходование такого количества средств, которое бы обеспечило конкурентоспособность организации на рынке труда и экономическую эффективность работы персонала и соответствующей деятельности по управлению персоналом.

Выявление сущности функций маркетинга персонала позволяет сделать вывод, что их реализация обеспечивает формирование трудового потенциала организации, под которым понимают совокупность трудовых качеств работников, обеспечивающих их возможность трудиться в данной организации при наличии соответствующих организационно-технических условий (рис. 1).



**Рисунок 1. Направления реализации функций маркетинга персонала**

Основными направлениями маркетинга персонала являются<sup>111</sup>:  
разработка профессиональных требований к персоналу;  
определение качественной и количественной потребности в персонале;  
расчет затрат на приобретение и использование персонала;

<sup>111</sup> Никольская Е.Ю. Ищу человека. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала организации // Российское предпринимательство. 2007. № 5(1). С. 173.

выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

Другие авторы выделяют подобные направления маркетинговой деятельности, добавляя те или иные аспекты – в зависимости от того, как рассматривается маркетинг персонала (как управленческая деятельность, либо как философия организации в области человеческих ресурсов). Так, например, Махметова А.Е.<sup>112</sup>, указывает следующие виды деятельности:

анализ рынка и прогнозирование его конъюнктуры;

поддержание соответствия спроса и предложения персонала предприятия;

взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами;

анализ кадрового потенциала и уровня его использования;

формирование рыночных стратегий управления персоналом;

коммуникационная деятельность;

управление маркетингом кадрового обеспечения.

Ряд авторов<sup>113</sup> добавляют к перечисленным и иные виды деятельности – деловую оценку персонала, формирование рыночных стратегий управления персоналом и др. Подобное расширение видов деятельности в области маркетинга персонала, на наш взгляд, связано с отмеченными выше возможностями использования методов традиционного маркетинга при решении соответствующих проблем в сфере управления человеческими ресурсами на различных уровнях.

Далее для структурирования соответствующей работы в области маркетинга персонала необходимо рассмотреть так называемый комплекс маркетинга или «маркетинг-микс» (совокупность средств воздействия на целевых потребителей для получения от них желаемой ответной реакции). Как известно, традиционный («товарный») комплекс маркетинга содержит 4 составляющие: товар (product), цена (price), распределение (place), продвижение (promotion). Маркетинг-микс персонала также содержит данные элементы, однако их интерпретация несколько различается у различных авторов. Например, Чмых С.С. и Капчегашева И.В. рассматривают 4Р маркетинга со стороны сотрудника организации и отмечают следующее: product – это индивидуальность, личные качества сотрудника; price – это уровень его дохода, социальных и иных благ; place – это локация, где происходит передача и распространение его знаний и опыта; promotion – это привлечение интереса и внимания к своим индивидуальным и профессиональным особенностям<sup>114</sup>. Следует отметить, что подобная интерпретация 4Р маркетинга персонала обусловлена тем, что, как было отмечено ранее, маркетинг персонала обеспечивает возможности для определения человеком своего места на рынке труда.

<sup>112</sup> Махметова А.Е. Методология развития персонал-маркетинга на промышленных предприятиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 3. С. 112.

<sup>113</sup> Например, Висторобская Е.Н. Маркетинг персонала в системе маркетингового управления организацией // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2016. № 2. С. 14-16.

<sup>114</sup> Чмых С.С., Капчегашева И.В. Персонал-маркетинг как эффективное средство управления современной организацией // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. - № 12. – С. 59.

Димитриева С.Д., Чащин В.В., Кони́на О.В. рассматривают 4P маркетинга персонала как с точки зрения сотрудника, так и с точки зрения организации: product – сотрудник или кандидат, имеющий определенные качества, которые организации могут использовать в процессе производства; price – это стоимость должности или конкретного сотрудника или кандидата на рынке труда; place – это востребованность данной должности на рынке труда и покупка организацией сотрудника; promotion – это PR-деятельность сотрудника (его выступления на конференциях, публикации, резюме, достигнутые результаты) <sup>115</sup>.

Некоторые авторы рассматривают маркетинг-микс персонала только со стороны организации. Например, классик маркетинга Ф. Котлер рассматривал персонал фирмы с такой же позиции, что и клиентов, заявляя о необходимости удовлетворения их потребностей и преобразуя традиционные управляемые параметры маркетингового комплекса в следующие категории:

продукт – возможность осуществления услуг, которую фирма предоставляет своему контактному персоналу, в том числе величина агентского вознаграждения;

цена – степень мотивации сотрудника или усилия, которые сотрудник готов приложить для выполнения своих должностных обязанностей;

способ доведения продукта до потребителя – организационная структура фирмы;

продвижение продукта – некоторые аспекты корпоративной культуры <sup>116</sup>.

Аналогично, с точки зрения организации, рассматривают комплекс маркетинга персонала Савенкова Т.И. и Савенкова Т.П.: цена – это оплата за труд; продукт – рабочее место, а также все то, что имеет отношение к работе в данной организации (мотивация и стимулирование, методы адаптации и развитие персонала, имидж компании, ее организационная культура); продвижение – реклама и прочие методы предоставления информации о вакансиях и самой организации, обеспечивающие, в том числе, формирование положительного имиджа работодателя; место – географическое месторасположение организации, отрасль экономики, политические, культурные аспекты функционирования данного предприятия <sup>117</sup>. Примечательно отметить, что указанные авторы добавляют еще «одну пи» в маркетинг-микс персонала – personal. При этом они говорят, что в случае общего экономического спада люди, выбирая место работы, ориентируются на заработную плату. Если же речь идет о ценных

---

<sup>115</sup> Димитриева С.Д. HR-маркетинг как составляющая системы управления персоналом // Инновационная наука. – 2016. - № 2-1. – С. 111; Чащин В.В., Кони́на О.В. Маркетинг персонала в организации // ФЭС: Финансы. Экономика. - № 3. – 2011. – С. 52.

<sup>116</sup> Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала: учебник / О.Ю. Патласов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – С. 18-19. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452888>.

<sup>117</sup> Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. М.: Экономистъ, 2006. С. 87.

специалистах, то для них также важными являются другие критерии, в первую очередь организационная культура, которая, обеспечивая привлечение специалистов в организацию, сама начинает выступать как товар.

Представленные выше взгляды на содержание комплекса маркетинга персонала обусловлены, на наш взгляд, сложностью как самого рынка труда, так и товаров, реализуемых на нем (рабочая сила, с одной стороны, и рабочее место – с другой). В этой связи совокупность элементов маркетинг-микса персонала целесообразно представить так, как это сделали Кибанов А.Я. и Дуракова И.Б.<sup>118</sup>:

исследование и планирование рынка труда (внутреннего (потребность в персонале; возрастная структура; текучесть кадров; стратегическое планирование персонала; развитие персонала) и внешнего (структура рынка труда; конъюнктура; мобильность поведения; ценности, система мотивов; место расположения предприятия; отрасль, регион);

выбор рынка персонала (внутренний; внешний);

определение вида средств массовой информации (внутренние описания рабочих мест и разработка спецификаций; реклама; ярмарки вакансий; акции-презентации; собеседования; профагентства);

формирование условий договора с работниками (зарплата; дополнительная работа; срок увольнения; полномочия; перспективы);

определение особенностей рабочих мест (рабочее место и окружающая среда; стиль руководства; производственный климат; организационная культура);

оказание содействия новым работникам (введение в работу; познание потенциала; развитие работника);

забота о занятых сотрудниках.

Данный подход соответствует реализации информационной, коммуникативной и ценовой функций маркетинга персонала. Однако, на наш взгляд, было бы целесообразно добавить еще один элемент – формирование определенных качеств у работников (сотрудников организации или кандидатов). Это соответствовало бы элементу product (наряду с пунктом 5 представленного перечня), тогда как элементу price соответствуют пункты 6-7, элементу place – пункт 4, элементу promotion (с точки зрения организации) – пункты 2-3, а пункт 1 отражает приоритетность управления рынком труда для обеспечения возможностей реализации всех остальных видов деятельности.

Следует отметить, что деятельность по формированию необходимых качеств осуществляется разными способами: в процессе профессионального обучения и повышения квалификации, путем саморазвития человека, в ходе целенаправленного воздействия на поведение персонала организаций со

---

<sup>118</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 87.

стороны управляющих.

Завершая экскурс в теорию маркетинга персонала, хотелось бы обратить внимание на его значение, которое весьма эффектно представил немецкий ученый Штрутц Х.: «Смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не совершает этого, не покидает своей организации, так как от этого шага его удерживают условия труда – производственный климат, возможности развития, оплата труда»<sup>119</sup>.

Далее нам необходимо рассмотреть вопросы, касающиеся возможностей использования методов маркетинга персонала для решения тех или иных проблем в области человеческих ресурсов.

Центральное место в рыночной экономике занимает рынок труда, поскольку здесь происходит соединение материально-вещественных и людских факторов производства, и именно процессы, протекающие на рынке труда, обуславливают развитие экономики. Ведь, как известно, для того, чтобы любая, даже самая современная техническая система, начала функционировать, требуется определенный «толчок», задать который может лишь человек, персонал организации. Персонал же появляется в организациях не случайно, а в ходе функционирования рынка труда, т.е. системы социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками по поводу условий найма и использования рабочей силы. В результате степень развитости данной системы влияет на возможности привлечения персонала на предприятия и в организации, и, как следствие, на социально-экономическое развитие всего общества.

Рынок труда является особым рынком, и одной из таких особенностей является то, что большинство процессов на данном рынке регулируется действующим законодательством. Однако юридические нормы не всегда и не все проблемы рынка труда способны успешно разрешать. В результате здесь довольно часто возникают различного рода «перекосы» (например, несоответствие спроса и предложения рабочей силы – по регионам, отраслям, организациям). И для решения подобных проблем можно было бы задействовать маркетинговые методы, адаптировав их к специфическим товарам данного рынка – рабочей силе и рабочим местам.

Как было отмечено ранее, маркетинг персонала способен обеспечивать, с одной стороны, конкурентоспособность организаций на рынке труда, способствовать формированию эффективной занятости и росту производительности труда, а с другой – развитие профессиональной активности людей, их мобильности, реализацию творческого потенциала, что, в конечном счете, также повышает конкурентоспособность наемных работников и расширяет возможности для трудоустройства. Какие же методы маркетинга персонала могут быть использованы для решения

---

<sup>119</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 80; Strutz H. Handbuch Personalmarketing. – Wiesbaden: Gabler, 1989.

подобных проблем?

Теория и практика товарного маркетинга рекомендует в качестве главной использовать стратегию целевого маркетинга, которая предполагает осуществление трех основных видов деятельности: сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, осуществление собственного позиционирования на рынке. Данная стратегия ориентирована на достижение долговременного успеха и процветания компании за счет максимального удовлетворения запросов и потребностей не всего рынка, а конкретных сегментов, в отношении которых у компании имеются преимущества и которые выбраны в качестве целевых. Кроме стратегии целевого маркетинга организации формируют свою товарную, ценовую политику, политику распределения и продвижения, реализация которых в отношении целевых сегментов рынка обеспечивает доходы и прибыль.

Маркетинг персонала «заимствует» из товарного маркетинга данные методы работы и также предлагает организациям осуществлять сегментирование рынка труда. Возможные критерии сегментирования широко представлены в литературе<sup>120</sup>. Далее на основании сегментирования организацией выбираются целевые сегменты и реализуется программа маркетинга персонала (определяется собственная конкурентная позиция и предлагаются целевым сегментам подходящие условия труда, которые, собственно, и являются базой для привлечения персонала в организацию).

Признавая правильность и эффективность подобной маркетинговой деятельности, нам хотелось бы добавить следующее.

Одним из важных направлений маркетинговой работы является формирование коммуникационной политики организации, под которой понимают совокупность мероприятий по установлению, поддержанию и развитию связей с клиентами. Целями таких связей могут быть увеличение сбыта товаров, рост информированности клиентов о фирме и о товарах, выпускаемых фирмой, пробуждение заинтересованности клиентов в сотрудничестве с данной фирмой и т.п. При этом основными методами данной деятельности, как известно, выступают реклама; стимулирование сбыта (sales promotion); прямой маркетинг (direct marketing); пропаганда (publicity); связи с общественностью (public relations).

В отношении коммуникационной политики хотелось бы отметить, что она выступает важнейшим фактором достижения цели организации. Поэтому разработка, реализация коммуникационной политики и оценка эффективности соответствующих мероприятий является необходимым условием современного менеджмента<sup>121</sup>. Это в полной мере относится и к управлению рынком труда.

Как было отмечено выше, реклама и связи с общественностью признаются целесообразными для использования в маркетинге персонала.

---

<sup>120</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 120.

<sup>121</sup> Грудистова Е.Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. 2014. Том 1. № 2 (2). С. 79.

Стимулирование сбыта в сфере маркетинга персонала трансформируется в стимулирование трудовой активности занятых работников. При этом возможно использование различных стимулов – материального и нематериального характера. При грамотном выборе вида стимула это обеспечивает рост эффективности и производительности труда.

Что касается выбора вида стимула, то данный аспект недостаточно полно прописан в литературе, имеющей отношение к маркетингу персонала. Так, нам удалось обнаружить лишь один источник, предлагающий использование в целях стимулирования определенной категории персонала целевой премии для поддержки его в социальных сетях<sup>122</sup>. В этой связи хотелось бы отметить, что, безусловно, вопрос выбора вида стимула для тех или иных работников является сложным, требует детального анализа поведения персонала, его мотивов, интересов и ценностей. Так, одни люди в определенных ситуациях работают в полную силу, ожидая денежного вознаграждения, другим может показаться более привлекательными, например, благодарность или предоставление путевки в санаторий, или предоставление свободного графика работы, либо еще что-нибудь. Поэтому для обеспечения возможностей эффективного стимулирования занятого персонала необходимо тщательное исследование поведенческих аспектов работников. Далее, на наш взгляд, целесообразно опять же сегментирование персонала по критерию «отношение к стимулам» и разработка программы стимулирования с учетом различий в восприятии ценности тех или иных стимулов в выделенных сегментах. Конечно, эта работа является трудоемкой, но наверняка способна дать определенный положительный результат. Для подтверждения данной гипотезы необходимы дополнительные исследования.

Следующий метод продвижения – прямой маркетинг – в «чистом виде» использоваться не может. Здесь также необходимо некоторое преобразование. Так, персональная продажа товара «рабочая сила» осуществляется при личном обращении кандидатов в организацию, при направлении ими своих резюме на рассмотрение. При осуществлении отбора персонала производится знакомство организации с качествами претендентов, что может свидетельствовать об использовании данного метода продвижения в маркетинге персонала. Прямая реклама в виде лично передаваемых материалов рекламного характера покупателю может быть измененной – при организации взаимодействия между субъектами инфраструктуры рынка труда. Например, рекламные презентации учебных заведений для агентств и центров занятости населения, осуществляющих посредническую функцию на рынке труда и потому нуждающихся в информации о направлениях подготовки, осуществляемых учебными заведениями профессионального образования. И наоборот, возможно предоставление рекламных материалов, отражающих существующие вакансии на рынке труда, требования к профессионально-

---

<sup>122</sup> Котляров И. Новые формы маркетинга персонала // Практический маркетинг. 2010. № 8 (162). С. 18.

квалификационным навыкам кандидатов со стороны работодателей и т.п., учебным заведениям.

Следует отметить, что, к сожалению, данный метод товарного маркетинга не получил должного распространения в маркетинге персонала. А между тем достоверная информация, наглядная, да еще и красочно оформленная, могла бы обеспечить решение ряда важнейших задач, стоящих перед маркетингом персонала. Это и налаживание взаимодействия между субъектами рынка труда и системными партнерами (к которым относятся, в том числе, учебные заведения), и привлечение абитуриентов на востребованные на рынке труда направления, профили и специальности, и повышение информированности центров занятости населения и роста эффективности их содействия трудоустройству и т.д.

Еще один метод – пропаганда – также не нашел отражения в методах маркетинга персонала.

Пропаганда – это распространение каких-либо идей, сведений в средствах массовой информации, доступных существующим или потенциальным клиентам фирмы, для решения конкретной задачи, с использованием редакционного места и (или) времени.

Практика показывает, что пропаганда может существенно повлиять на уровень общественной осведомленности, она даже способна изменить поведение людей. Именно пропаганде уделяли большое внимание в советское время, благодаря чему удалось достичь небывалых высот в области индустриализации, обеспечить победу в Великой отечественной войне, освоить космос и т.д. В постсоветское время пропаганда использовалась для формирования у российского населения «западных» ценностей (индивидуализм, готовность пойти на риск, принимать ответственные решения, ориентация на материальное благополучие и т.д.).

Можно также вспомнить используемую в 2000 гг. пропаганду пива как способа жизни и отдыха молодежи (создавшую в итоге проблему пивного алкоголизма, но так и обеспечившую баснословные доходы и прибыли соответствующим производителям). В наши дни активно осуществляется пропаганда здорового образа жизни, пропаганда семьи и семейных ценностей, что, безусловно, обеспечит решение ряда демографических проблем, с которыми столкнулась Россия в начале 21 в. В организациях используются методы пропаганды для формирования и закрепления коллективных ценностей – символика, традиции, ритуалы, являясь элементами организационной культуры, одновременно выступают пропагандистскими методами развития трудовой морали и мотивации персонала (поскольку организационная культура охватывает все стороны жизнедеятельности организации, в том числе и работу с персоналом<sup>123</sup>. Именно пропаганда, на наш взгляд, должна активно использоваться в

---

<sup>123</sup> Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты / Федер. агентство по образованию, ГОУ ВПО «БрГУ». Братск, 2005. – С. 90-91; Грудистова Е.Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: Дисс. канд. экон. наук. Иркутск, 2009. 233 с.

маркетинге персонала (в рамках его коммуникативной функции) для решения проблем, которые возникают на рынке труда – как внутреннем, так и внешнем.

Следующая маркетинговая возможность воздействия на рынок труда – его исследование с целью оперативного выявления проблем и своевременного принятия управленческих решений, направленных на их преодоление. Важность исследования признается всеми<sup>124</sup>.

Исследование в маркетинге персонала может быть обозначено как систематический процесс сбора, анализа и использования информации для принятия решений в области персонала.

Маркетинговое исследование рынка труда обычно ведется по направлениям:

маркетинговая среда (сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка);

активные системные партнеры (наличие и их притязания);

имидж работодателя (привлекательность рабочего места);

требования к персоналу и рабочим местам (в первом случае – это представления работодателя о необходимых характеристиках персонала, претендующего на определенные вакансии; во втором – представления соискателей о будущей работе и рабочем месте).

Следует отметить, что любые исследования на рынке труда должны осуществляться в режиме мониторинга, под которым понимают информационно-аналитическую подсистему управления, направленную на своевременное выявление проблем и оперативное их устранение<sup>125</sup>.

В качестве еще одного направления исследования рынка труда хотелось бы предложить изучение мотивационной структуры личности, поскольку, с одной стороны, маркетинг персонала рассматривается, в том числе, как концепция формирования конкурентных преимуществ людей, предлагающих свои услуги, а с другой стороны, понимание того, что движет персоналом в процессе трудовой деятельности, может обеспечить грамотный выбор способов управления трудовым поведением персонала. Для проведения подобных исследований могут быть использованы различные более или менее известные методики. Одной из них является

---

<sup>124</sup> См., например, Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. 301 с.; Чащин В.В., Коница О.В. Маркетинг персонала в организации // ФЭС: Финансы. Экономика. - № 3. – 2011. – С. 51-53; Висторобская Е.Н. Маркетинг персонала в системе маркетингового управления организацией // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2016. № 2. С. 14-16; Дуракова И.Б. Методика экономического анализа основных конкурентов и системных партнеров при реализации стратегии маркетинга персонала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2005. - № 1. – С. 78-84; Хохлова М.М. Компетенции конкурентоспособного молодого специалиста: мнение работодателей и выпускников // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2014. № 2. С. 26-31.

<sup>125</sup> Слинков А.М. Раскрытие информационно-аналитического содержания мониторинга в системе управления организацией на основе методологического и управленческого подходов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 1. С. 48.

методика изучения проблем самоактуализации личности А.В. Лазукина <sup>126</sup>.

Важность самоактуализации на рынке труда определяется тем, что в ряде случаев высоко может быть оценен работодателем только тот человек, который сам себя высоко оценивает. Такая высокая оценка может быть обусловлена рядом факторов – уровнем образования, уровнем материальной обеспеченности, уровнем готовности решать сложные задачи, уровнем развития у человека различных способностей (например, способность налаживать отношения с партнерами) и т.д.

Указанная методика предполагает изучение одиннадцати характеристик:

ориентация во времени, т.е. понимание человеком того, что только настоящее время имеет значение, так как только в нем мы вольны в своих действиях;

ценности, т.е. способность человека своим поведением достигать благополучия и гармонии в отношениях;

взгляд на природу человека, т.е. представление человека о том, каков человек по своей природе – изначально плохой и не может быть изменен, либо изначально хороший и имеет неограниченные возможности для совершенствования;

потребность в познании, т.е. желание человека узнавать, искать, создавать новые знания, а не довольствоваться только лишь имеющимся багажом знаний;

потребность в творчестве, т.е. желание проявлять в работе свои способности, а не заниматься лишь рутинными операциями;

автономность, т.е. независимость от сложившихся стереотипов, зрелость личности;

спонтанность, т.е. свобода и естественность действий и поступков человека;

самопонимание, т.е. понимание и принятие себя как личности;

аутосимпатия, т.е. способность человека давать адекватную оценку своим действиям и поступкам;

контактность, т.е. способность человека устанавливать связи и партнерские отношения с окружающими субъектами;

гибкость в общении, т.е. формировать благоприятные представления о себе со стороны окружающих.

Указанные характеристики в совокупности дают представления о том, насколько их носитель является самостоятельным, самодостаточным и зрелым человеком, способным действовать, принимать решения и нести ответственность. Эти параметры играют немаловажную роль в обеспечении конкурентоспособного положения субъекта на рынке труда.

Необходимо также отметить, что любые действия, осуществляемые в рамках процессного подхода к управлению социальными объектами,

---

<sup>126</sup> Слинкова О.К., Слинков А.М., Пастухова Д.А. Исследование мотивации личностного роста студентов в процессе вузовского обучения // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 3-1 (80). – С. 776.

предполагают первоначальную постановку цели. Цель, выступая первым элементом процесса управления, обеспечивает реальность и результативность управления<sup>127</sup>. В нашем случае целью подобного исследования является выбор подходящих методов воздействия на объект управления, в качестве которого на рынке труда могут выступать как потенциальные и реальные соискатели вакантных мест (самозанятые граждане, граждане, обучающиеся в профессиональных образовательных учреждениях, и безработные), так и уже задействованные в трудовом процессе лица (персонал организаций).

---

<sup>127</sup> Слинкова О.К., Скачков Р.А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 3 (59). С. 71.

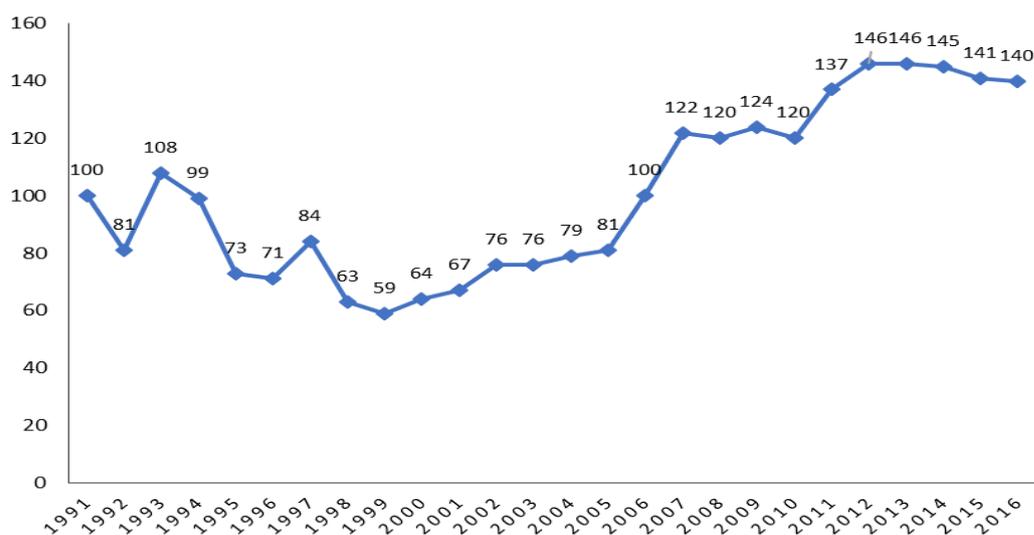
## ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА И ЕГО ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РЫНКА ТРУДА

*Грудистова Елена Геннадьевна*

Одна из труднопреодолимых проблем, стоящих ныне перед некоторыми организациями, заключается в обеспечении трудовыми ресурсами. К таким организациям можно отнести, например, учреждения системы здравоохранения. В качестве доказательства наличия подобной проблемы в здравоохранении нами было проведено исследование, результаты которого представим далее.

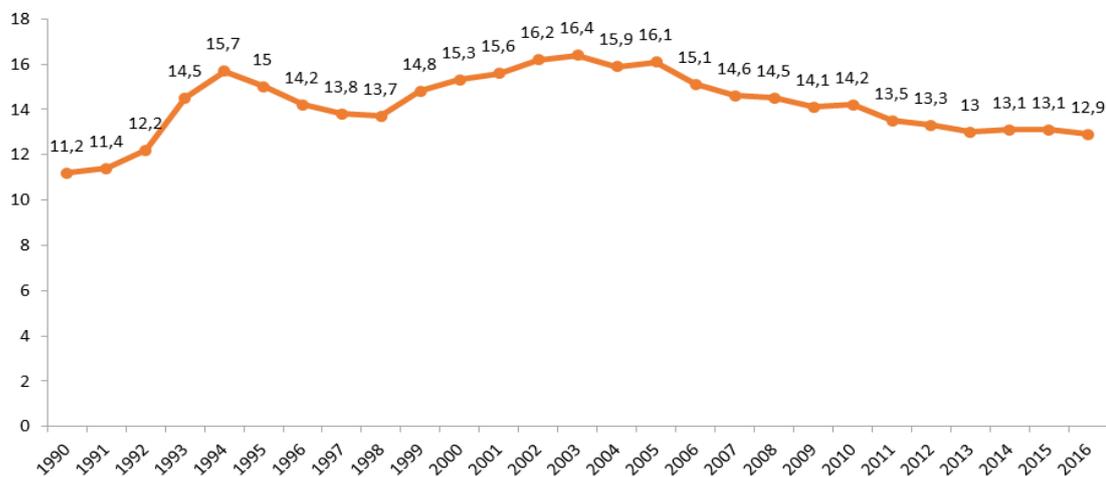
Здравоохранение, являясь важнейшей отраслью экономики, находится ныне не на самом высоком уровне развития в РФ, как это не прискорбно констатировать. Причины тому самые разные – от традиционно свойственной бюджетным сферам нехватки финансирования, до недостаточно грамотной организации самой системы здравоохранения.

Так, обращаясь к недавней (в масштабах страны) истории, можно обнаружить, что в период 1999-2016 гг. благодаря значительному увеличению государственного финансирования здравоохранения (в 2 с лишним раза в 2016 г. по сравнению с 1999 г., рис. 2) в этой сфере был реализован ряд масштабных государственных программ – программа дополнительного лекарственного обеспечения льготных категорий населения (с 2005 г.), Национальный проект «Здоровье» (2006-13 гг.), региональные программы модернизации здравоохранения (2011-13 гг.) и др. Это позволило обеспечить медицинские учреждения современным оборудованием, увеличить объемы лекарственной, профилактической и высокотехнологичной медицинской помощи населению.

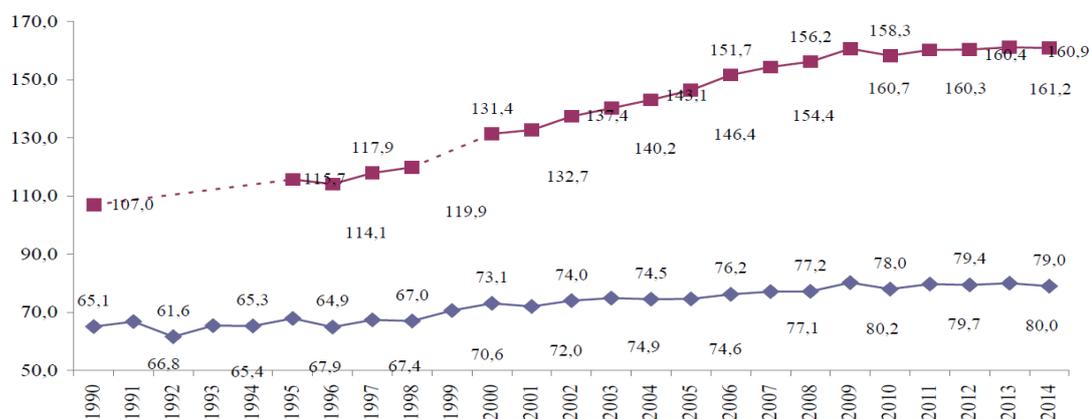


**Рисунок 2. Государственные расходы на здравоохранение в 1991-2016 гг., % к общим расходам на здравоохранение в 1991 г.**

В этот же период происходили позитивные изменения в состоянии здоровья населения. Так, с 2006 г. по данным Росстата началось снижение показателей смертности (рис. 3), а по данным Минздрава России и Росстата с 2009 г. происходит стабилизация показателей заболеваемости (рис. 4).



**Рисунок 3. Уровень смертности в РФ в 1990-2016 гг., умерших на 1 тыс. населения**



**Рисунок 4. Впервые зарегистрированная и общая заболеваемость в РФ, случаев на 100 человек населения**

В 2012 г. политическим руководством страны были поставлены задачи значительного уменьшения смертности населения от основных причин и масштабного повышения оплаты труда медицинских работников к 2018 г.

Однако уже вскоре, при утверждении федерального бюджета на 2013-15 гг. произошло изменение приоритетов бюджетной политики. Рост государственных расходов на здравоохранение в 2013 г. был приостановлен. В последующие годы в связи с развертыванием экономического кризиса и сокращением бюджетных доходов ситуация ухудшилась. Расходы государства на здравоохранение в 2014 г. уменьшились в реальном выражении на 1,0%, а в 2015 г. - на 2,9%. И это не могло не сказаться неблагоприятно на обеспеченности организаций здравоохранения

медицинскими кадрами: с 2015 года начинается их отток. И эту картину можно наблюдать как в крупных городах центральной части России, так и на периферии.

По данным Росстата, количество врачей и среднего медицинского персонала продолжает снижаться. В табл. 1 представлены сведения по одной области – Иркутской.

**Таблица 1. Численность медицинских работников по Иркутской области**

Численность	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Врачи, человек	1220 2	1217 4	12390	1210 7	1234 6	12436	1162 3	1182 8	1098 0	9615
Средний медицинский персонал, человек	2760 3	2728 5	27408	2706 1	2784 1	27687	2724 6	2734 3	2688 7	2582 1

Следует отметить, что проблема является очевидной, местные власти пытаются ее решать, принимают всевозможные программы и меры, однако должного выхода из сложившейся ситуации мы пока не наблюдаем.

Одной из наиболее сложных проблем российского здравоохранения является сокращение численности участковых врачей и врачей общей практики (рис. 5).



**Рисунок 5. Численность врачей участковой службы в России в 2005-2016 гг., человек**

В 2005 г. были введены надбавки таким специалистам, это обеспечило некоторый их прирост. Однако впоследствии число врачей стало уменьшаться. Вероятные причины этого:

уровень надбавки оказался неспособным компенсировать рост стоимости жизни;

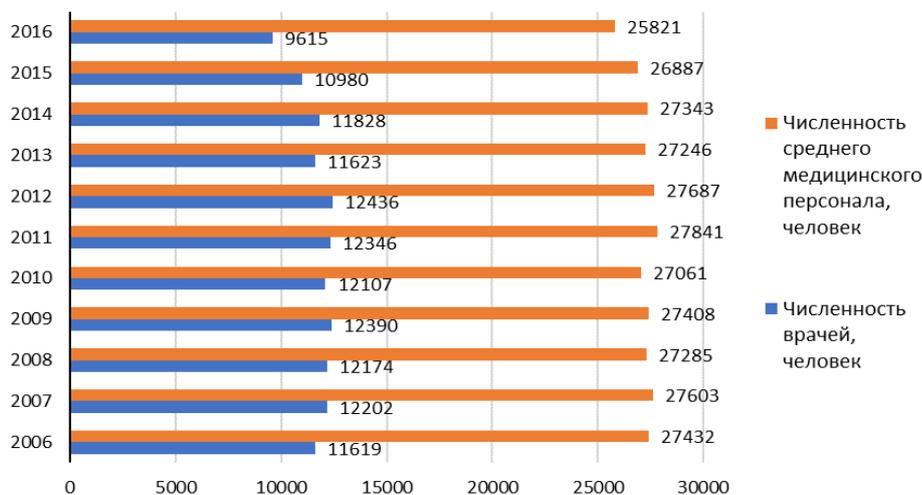
сама надбавка оказалась малопривлекательным для данной категории специалистов средством стимулирования.

Аналогичная ситуация (снижение общего количества врачебных кадров) наблюдается по укомплектованности российских больниц профильными специалистами по отдельным специальностям (рис. 6).

Что касается Иркутской области, то она столкнулась с теми же проблемами – за период с 2006 по 2016 гг. количество среднего медицинского персонала снизилось на 1,6 тыс. чел., количество врачей – на 2 тыс. чел. (рис. 7).



**Рисунок 6. Численность врачей по отдельным специальностям в России в 2005-16 гг., тысяч человек**



**Рисунок 7. Численность медицинских работников по Иркутской области**  
Ситуация в одном из городов Иркутской области – Братске – так же

оставляет желать лучшего.

Согласно нормативу по численности населения обеспеченность города врачами должна составлять 46,8 на 10 тыс. населения<sup>128</sup>. Это необходимый минимум медицинских специалистов, который требуется для обеспечения доступности медицинской помощи населению. Однако в Братске уже несколько лет этот показатель составляет 25 врачей на 10 тыс. населения, т.е. укомплектованность медицинскими кадрами составляет только 50%. А если учесть средний возраст медицинских кадров (53 года), то можно обнаружить, что в Братск молодые врачи особо не спешат. В табл. 2 представлены сведения о численности врачей и среднего медицинского персонала.

Ситуацию усугубляет ежегодный существенный отток медицинских специалистов на заслуженный отдых. Для успешного выполнения рекомендации Минздрава России по повышению качества оказываемой медицинской помощи, в Братске необходимо заполнить пустующих 402 врачебных вакансий и 258 вакансий среднего медицинского персонала.

**Таблица 2. Численность врачей и среднего медицинского персонала по городу Братску на июль 2017 г.**

Наименование учреждения	Задействовано, чел.		Требуется (вакансии), чел.		Укомплектован-ность %	
	Врачи	Средний медицинский персонал	Врачи	Средний медицинский персонал	Врачи	Средний медицинский персонал
1	2	3	4	5	6	7
1. Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Братская городская больница № 1»	123	423	13	15	90,44	96,58
2. Областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения (ОГБУЗ) "Братская городская"	126	401	27	39	82,35	91,14

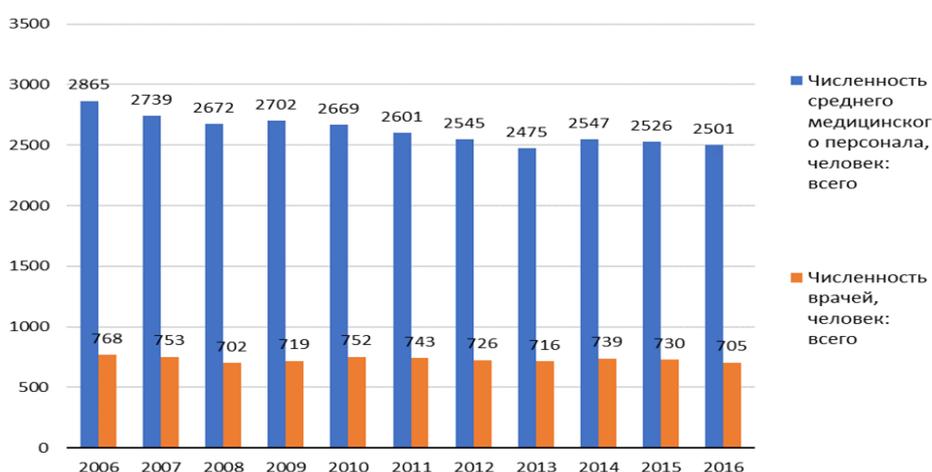
<sup>128</sup> Трифонова С.Н., Грудистова Е.Г. Маркетинг персонала в организациях здравоохранения г. Братска. Проблемы и пути решения // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – Т. 1. – С. 160.

больница№ 2»						
3. ОГАУЗ "Братская городская больница № 3»	56	308	31	17	64,37	94,77
4. ОГАУЗ "Братская городская больница № 5»	98	305	35	23	73,68	92,99
5. ОГБУЗ «Братская детская городская больница»	77	303	49	85	61,11	78,09
6. ОГБУЗ «Братский врачебно- физкультур- ный диспансер «Здоровье»	8	9	1	0	88,89	100,00
7. ОГАУЗ «Братская стоматологи- ческая поликлиника № 1»	22	12	8	1	73,33	92,31
8. ОГАУЗ «Братская стоматологи- ческая поликлиника № 3»	25	16	10	0	71,43	100,00
9. ОГАУЗ «Братский перинаталь- ный центр»	38	114	7	7	84,44	94,21
10. ОГАУЗ «Санаторий «Юбилейный»	11	59	2	0	84,62	100,00
11. ОГБУЗ «Братская городская станция скорой медицинской	17	249	22	5	43,59	98,03

помощи»						
12. ОГБУЗ «Братский областной психоневрологический диспансер»	22	43	17	12	56,41	78,18
13. ОГБУЗ «Областной онкологический диспансер» Братское отделение	6	34	25	2	19,35	94,44
14. ОГБУЗ «Иркутская областная клиническая туберкулезная больница» Братский филиал	5	16	23	5	17,86	76,19
15. ОГБУЗ «Братская центральная районная больница»	13	59	36	23	26,53	71,95
6. ОГБУЗ «Братский областной специализированный Дом ребенка для детей с органическим поражением ЦНС с нарушением психики»	2	9	10	5	16,67	64,29
17. Братский филиал государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Областная детская туберкулезная больница»	8	12	13	5	38,10	70,59

18. ОГБУЗ «Братская станция переливания крови»	4	9	11	1	26,67	90,00
19. ОГБУЗ «Братский областной кожно-венерологический диспансер»	15	45	14	1	51,72	97,83
20. Всего	705	2501	402	258	63,69	90,65

Общая численность медицинских кадров в г. Братске представлена на рис. 8.



**Рисунок 8. Численность врачей и среднего медицинского персонала в г. Братске в 2006-16 гг.**

Подобная ситуация, конечно, не может оставлять равнодушными как управляющих учреждениями системы здравоохранения, так и всех лиц, прямо или косвенно имеющих отношение к здравоохранению, а это практически все – от администрации территориальных образований до простых жителей этих территорий. Причем на первый взгляд может показаться, что дело может быть связано с низким уровнем заработной платы в учреждениях системы здравоохранения как бюджетных организациях. Однако более тщательное исследование показывает, что это не совсем так.

Уровень заработной платы медицинского персонала вполне соответствует средней заработной плате в регионе. Этому свидетельствует информация, предоставленная Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области (раздел Среднегодовая номинальная начисленная заработная плата работников

организаций Иркутской области по видам экономической деятельности)<sup>129</sup>, табл. 3.

**Таблица 3. Среднегодовая номинальная начисленная заработная плата**

Годы	Средняя заработная плата по Иркутской области, руб.	Средняя заработная плата по отрасли «Здравоохранение и предоставление социальных услуг», руб.	Процент зарплаты в отрасли «Здравоохранение ...» от средней по всем отраслям, %	Темп роста средней заработной платы по всем отраслям, %
1	2	3	4	5
2000	2694,7	1453,4	53,94	100
2001	3642,7	2037,8	55,94	135,18
2002	5024,7	3760,1	74,83	137,94
2003	6137,6	4129,2	67,28	122,15
2004	7329,3	5057,9	69,01	119,42
2005	9125,3	6528,9	71,55	124,50
2006	11103,1	8610,2	77,55	121,67
2007	13770	10449,7	75,89	124,02
2008	17072,1	13040,6	76,39	123,98
2009	18192,9	13995,6	76,93	106,57
2010	20475,6	15259,7	74,53	112,55
2011	22647,7	17250,9	76,17	110,61
2012	25880,8	20893,3	80,73	114,28
2013	29049,9	24471,2	84,24	112,24
2014	31407,6	27306,7	86,94	108,12
2015	32703,9	27607,4	84,42	104,13
2016	35510,1	28863,9	81,28	108,58
2017	38086,1	31857,3	83,65	107,25
2018	42000,7	-*	-**	110,28
2019, январь	41803,4	41795,7	-	-***

\* Официальные данные в Территориальном органе Федеральной государственной статистики по Иркутской области на дату исследования (март 2019 г.) отсутствуют в связи с прекращением разработки информации по видам экономической деятельности на основе ОКВЭД-2007;

\*\* Отсутствует возможность рассчитать соответствующий показатель;

\*\*\* Предоставление данного показателя лишено смысла.

Если обратиться к данным Министерства труда и занятости по Иркутской области, то можно обнаружить, что, например, в городе Братске по состоянию на 26.06.18 имеется 180 вакантных мест в профессиональной категории «врач», при этом предлагаемая заработная плата в большинстве случаев превышает среднеотраслевую. Так по врачам – узким специалистам (например, врач акушер-гинеколог, анестезиолог-ревматолог и др.)

<sup>129</sup> Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области. URL: [http://irkutskstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/irkutskstat/ru/statistics/employment/](http://irkutskstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/irkutskstat/ru/statistics/employment/).

предлагаемая заработная плата до 65 тыс. руб., по врачам – терапевтам участковым – до 55 тыс. руб. по врачам – терапевтам участковым. И даже есть вакансии с заработной платой до 101 тыс. руб. – это врач невролог и врач терапевт. Средний медицинский персонал также требуется (вакантных мест 120), заработная плата, конечно, меньше – от 15 до 37 тыс. руб., но в среднем 30 тыс. руб., что также в целом соответствует заработной плате работников среднего уровня квалификации<sup>130</sup>.

Средняя заработная плата в отдельных подразделениях учреждений системы здравоохранения так же, как и в официальных данных, находится на уровне среднеотраслевой. В качестве примера можно взять женскую консультацию ОГБУЗ «Братская городская больница № 2» (табл. 4).

**Таблица 4. Уровень средней заработной платы медицинского персонала женской консультации ОГБУЗ «Братская городская больница № 2»**

Средняя заработная плата по категориям персонала, руб.	2014	2015	2016	2017
Средняя заработная плата с учётом совмещения должностей:				
Врачей акушеров-гинекологов	52788	55383	55380	53693
Среднего медицинского персонала	23079	25257	25016	23329
Средняя заработная плата без учета совмещения должностей:				
Врачей акушеров-гинекологов	27582	29760	29519	27832
Среднего медицинского персонала	14628	16806	16565	14878

Таким образом, проблема дефицита медицинского персонала состоит вовсе не в низкой заработной плате. Или, по крайней мере, не только в заработной плате. Тогда в чем же?

Изучением проблемы формирования медицинского персонала в 2016 году занялось содружество молодых врачей. Было проведено социологическое исследование, в котором участвовало 125 чел.<sup>131</sup>. В ходе данного исследования студентам 6 курса медицинских университетов был задан вопрос: «Что беспокоит выпускников медицинских вузов в первую очередь?». Ответы распределились следующим образом:

- 34% опрошенных переживают за возможность трудоустройства;
- 29% - за недостаток собственных знаний, умений, навыков;
- 23% обеспокоены низким уровнем заработной платы;
- оставшиеся 14% назвали иные проблемы.

Как видим, главная проблема, как это ни странно, - проблема трудоустройства. А дело здесь вот в чем. Несмотря на наличие повсеместного дефицита кадров в системе здравоохранения, студенты-выпускники медицинских вузов особо не заинтересованы в том, чтобы ехать

<sup>130</sup> Официальный сайт Министерства труда и занятости Иркутской области. – URL: <http://irkzan.ru/home/gragd/vac.aspx>.

<sup>131</sup> Трифонова С.Н., Грудистова Е.Г. Маркетинг персонала в организациях здравоохранения г. Братска. Проблемы и пути решения // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – Т. 1. – С. 158.

куда-то на периферию, в маленькие города. Им гораздо интереснее оставаться в крупном городском центре, но там существует высокая конкуренция на рабочие места в лечебных учреждениях. И такое положение вещей не является новинкой! Достаточно вспомнить старый советский фильм «Медовый месяц», где героиня, безуспешно испробовав все возможности остаться при распределении в Ленинграде, вышла замуж без любви в надежде, что комиссия не разрушит молодую семью, отправив ее куда-нибудь. Не является секретом и тот факт, что выпускники средних общеобразовательных школ в первую очередь думают о том, чтобы уехать учиться в какой-нибудь крупный город и остаться там. И такая ситуация требует государственного подхода к решению.

В качестве попытки устранить проблему острого дефицита молодых специалистов в больницах Иркутской области в 2000 г. было принято решение производить целевой набор в медицинские вузы. Для этого заключались соглашения между медицинским университетом, администрацией территориального образования и абитуриентом (его законным представителем). После завершения обучения на выпускника накладывалась обязанность вернуться для работы на ту территорию, которая его направляла. Казалось бы – вот выход, однако, данные соглашения не содержали никакой административно-правовой ответственности. В итоге выпускники медицинских вузов, отучившиеся за счет территорий, на родину не возвращались.

В настоящее время целевые договоры составляются иначе. В них прописывается ответственность выпускников медицинского вуза за невыполнение условий договора: если после завершения обучения молодой врач не станет работать в медицинском учреждении, которое отправило его учиться, он будет обязан компенсировать организации полную сумму, потраченную на обучение. Однако оценить эффективность работы данных договоров пока не представляется возможным, так как первые студенты, направленные на обучение на сегодняшний день, еще продолжают учиться<sup>132</sup>.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что проблема маркетинга медицинского персонала в городе Братске не является надуманной. Безусловно, с такой проблемой может столкнуться (и реально сталкивается) любой «периферийный» город. Проблему усугубляет и недостаточно развитая сеть культурно-бытовых учреждений, и, возможно, не очень благополучная экологическая обстановка, а, может быть, и отсутствие уверенности в том, что в перспективе этот город (как, впрочем, любые другие подобные города) будет оставаться «живым» и функционирующим, а не утратившим свой ресурсный потенциал и потому мало интересным и для молодежи, и для бизнесменов, и для политиков. Все это, безусловно, проблемы, решать которые необходимо. И для этого, на наш взгляд, следует использовать методы маркетинга персонала,

---

<sup>132</sup> Там же, с. 161.

осуществить разработку и внедрение соответствующего комплекса маркетинга, о чем поговорим далее.

## ГЛАВА 8. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

*Грудистова Елена Геннадьевна*

Развитие маркетинга персонала, применение соответствующих методов управления персоналом является средством, позволяющим достигать поставленные цели. Основными предпосылками реализации концепции маркетинга медицинского персонала в России выступают:

изменение методов финансирования лечебно-профилактических учреждений;

развитие коммерческих медицинских учреждений;

обострение конкуренции в сфере здравоохранения;

снижение качества медицинского обслуживания;

рост издержек производства и услуг, увеличение затрат лечебно-профилактическими учреждениями на оказание услуг в связи с применением новых технологий лечения, оборудования, лекарств и др.

В этой связи целесообразным является работа с персоналом медицинских учреждений, основанная на принципах маркетинга. При этом первостепенное значение имеет ориентация на потребителя, в качестве которого выступает персонал. Данный принцип означает необходимость, во-первых, изучения запросов к работодателю со стороны как привлекаемых в медицинские учреждения в качестве персонала людей, так и уже занятых сотрудников. Во-вторых, требуется активная работа по формированию нужных медицинской организации и обществу в целом ценностей, присущих медработникам.

Другим важным принципом маркетинговой работы с персоналом является системность и комплексность. Это означает необходимость систематического проведения мер, направленных на формирование привлекательности медицинских профессий в обществе, а также формирование соответствующей стратегии конкретных медицинских учреждений комплекса маркетинга персонала. Состав комплекса маркетинга персонала был представлен выше, здесь же остановимся на содержании каждого элемента.

Первый элемент – товар. Товаром в нашем случае выступают:

рабочее место;

медработник.

Что касается рабочего места, то в наш век высоких технологий большое значение имеет его оснащение. Приобретение и использование современного оборудования является важнейшей задачей, стоящей перед любым учреждением. Понимание этого положения имеется, и в первую очередь в среде администраций территорий и регионов, что приводит к выделению соответствующими муниципалитетами значительных средств на приобретение диагностического и лечебного оборудования. Безусловно,

некоторые недостатки существуют – например, в ряде бюджетных медицинских учреждений пока отсутствуют корпоративные информационные системы, позволяющие избежать лишних затрат времени на ручную обработку информации о пациентах. Это зачастую приводит к снижению качества оказываемой помощи, так как время, отведенное на прием пациента, ограничено, но запись всей необходимой информации на бумажных носителях обязательна.

Как следствие, врач или иной медработник часто просто не успевает все подробно объяснить пациенту, а если он это делает, невзирая на отведенное для приема время, то в коридоре скапливается очередь, причем каждый сидящий в ней человек недоволен задержкой, а время ожидания увеличивается. Выход из сложившейся ситуации один – приобретение хорошо зарекомендовавших себя в частных медицинских центрах компьютерных программ, либо разработка информационных систем управления деятельностью медицинских учреждений, например, на базе 1С.

Следующий вид «товара» в комплексе маркетинга персонала – сам медицинский работник. Формирование нужных в этой сфере профессиональной деятельности качеств работника, безусловно, относится к задачам учебного заведения, товаром которого являются его выпускники. И здесь необходимо качественное формирование у обучающихся профессиональных компетенций, особенно в части того, что выпускник должен «знать, уметь, владеть». С другой стороны, учитывая быстроменяющиеся условия жизни, развивающиеся методы оказания медицинской помощи, в том числе высокотехнологичной, работники медицинских учреждений в процессе всей своей профессиональной деятельности должны быть заинтересованы в получении новых знаний и освоении новых методов лечения, а администрация лечебно-профилактических учреждений если уж не организовывать повышение квалификации с использованием собственной материально-технической базы, так хотя бы оказывать помощь персоналу в части организации этой профессиональной подготовки и повышения квалификации. Причем данную работу следует осуществлять планомерно, с включением соответствующих показателей, характеризующих повышение квалификации персонала, в общий план работы организации, с обязательной отчетностью.

Рассматривая особенности товара «рабочая сила» на рынке труда, следует обратить внимание на еще одну проблему. Она связана с формированием профессиональных компетенций у выпускников медицинских учебных заведений, а также у работников медицинских учреждений. Дело в том, что работа таких специалистов особая, осуществляется по типу «человек – человек» (большинство других видов профессиональной деятельности относится к более простому типу «человек – машина»). В таких условиях медработнику необходимо иметь не только высокую квалификацию, но и максимально принимать моральные нормы и ценности, а также иметь терпимое отношение к ценностям, исповедуемым

другим субъектом. Наряду с профессиональными знаниями и умениями, работник должен уметь выслушать, понять, что волнует пациента, проявить заботу, отзывчивость. Таким умения, на наш взгляд, во многом определяются степенью развития у человека коммуникативной компетенции, под которой Дж. Савиньон предлагает понимать «способность функционировать в реальной обстановке общения, т.е. в динамическом обмене информацией»<sup>133</sup>.

Коммуникативная компетенция, по нашему мнению, складывается из лингвистической, социокультурной, прагматической и кросс-культурной составляющих.

Лингвистическая компетентность означает способность грамотно говорить и правильно понимать собеседника; социокультурная – умение чувствовать его эмоциональное состояние. Прагматическая компетентность отличается способностью ее носителя использовать коммуникацию для решения возникающих задач, установления благоприятных отношений с другими субъектами. Кросс-культурная компетентность как способность воспринимать межкультурные различия имеет большое значение в современном мире и особенно в деятельности медицинских работников, которые постоянно сталкиваются с представителями различных национальных и этнических культур, выражающими собственные культурные ценности, традиции и нормы поведения.

Перечисленные элементы коммуникативной компетенции формируются как в процессе обучения в образовательных учреждениях, так и в процессах самообразования и саморазвития. На последние процессы большое влияние оказывают ценности организационной культуры учреждения, сотрудником которого является медработник. Под организационной культурой мы понимаем специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, проявляющийся в системе разделяемым персоналом ценностей, формирующийся как стихийно, так и вследствие целенаправленного привития персоналу культурных ценностей и правил поведения, необходимых для успешного развития организации<sup>134</sup>. Ценности формируются на основе базовых предположений, т.е. представлений человека о мире, о природе, о сущности человека, о времени, пространстве и т.п.

Ценности могут и должны быть предметом управленческого воздействия. Это подтверждается всеми современными теоретиками и практиками в области социального управления<sup>135</sup>.

Другими характеристиками компетентности персонала являются

---

<sup>133</sup> Savignon, S.J. Interpreting communicative language teaching. Context and concerns in teacher education – Yale University Press. New Haven & London, 2002, 243 p.

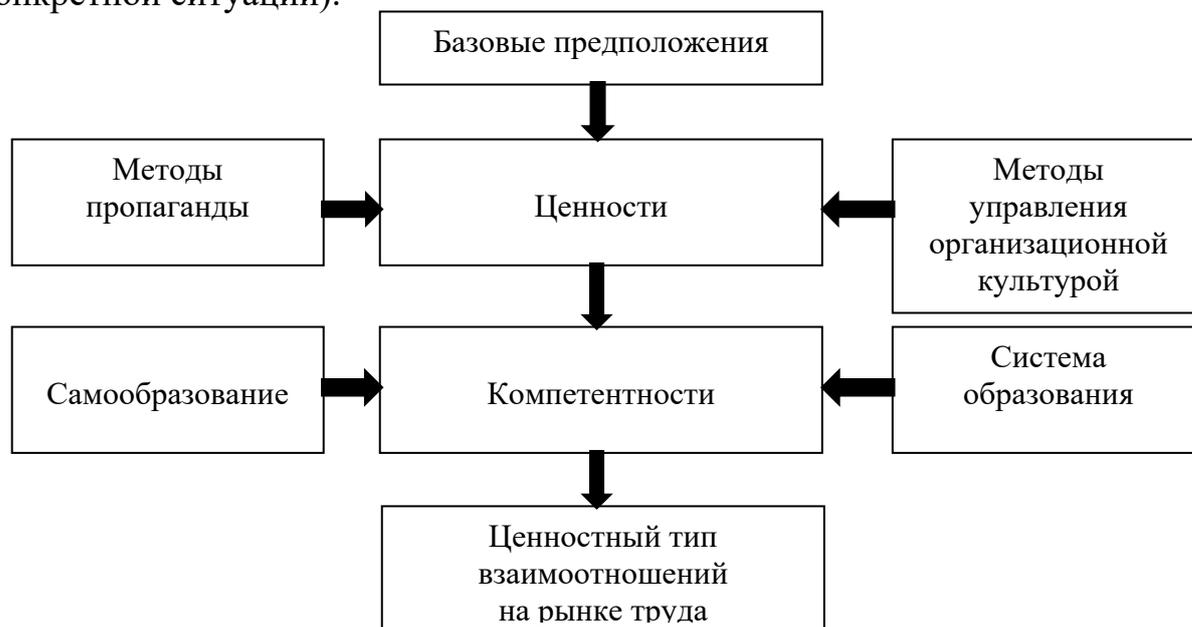
<sup>134</sup> Грудистова Е.Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: Дисс. канд. экон. наук. Иркутск, 2009. 233 с.

<sup>135</sup> Организационная культура: учебник и практикум / Под ред. В.Г. Смирновой; Гос. ун-т упр. М.: Юрайт, 2016. 306 с.; Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. М.: Юрайт, 2016. 513 с.; Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. 2-е изд., пер. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 624 с.

умение управлять эмоциями и развитый эмоциональный интеллект<sup>136</sup>. Для работников медицинских учреждений эти характеристики особо важны, так как здесь приходится иметь дело с разными проблемами пациентов, что предопределяет необходимость наличия оптимизма, уверенности в возможности преодоления проблем, положительная энергия которого способна породить эффект плацебо. Эта черта характера (оптимизм) является как врожденной, так и приобретаемой – в процессе того же обучения в вузе, либо в процессе привития персоналу культурных ценностей.

С учетом сказанного мы предлагаем к анализу и использованию в практических действиях следующую модель формирования компетентностей и ценностно-ориентированного управления взаимодействием и взаимоотношениями с контрагентами на рынке труда (рис. 9), в том числе взаимоотношений с пациентами и всеми заинтересованными в деятельности медицинской организации лицами (муниципалитетами, центрами занятости населения, образовательными учреждениями, населением и проч.).

Данная модель является обобщенной; в каждом случае она должна наполняться реальным содержанием (виды ценностей, методы и средства их формирования, средства обучения и развития выбираются исходя из конкретной ситуации).



**Рисунок 9. Модель ценностно ориентированного подхода к управлению взаимоотношениями на рынке труда**

<sup>136</sup> Пастухова Д.А. О развитии компетентности специалистов сферы услуг в области межличностного взаимодействия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2017. - № 1 - С. 66.

Вторым элементом комплекса маркетинга персонала выступает цена. Под ценой можно понимать, с одной стороны, затраты работодателя (в нашем случае – медицинского учреждения, функционирующего за счет средств муниципального бюджета, либо за счет собственных средств, если рассматривать частные медицинские организации) на персонал, а с другой стороны, это заработная плата работника или средство компенсации затраченных работником трудовых усилий. В первом случае работодатель (покупатель рабочей силы) ориентировать на максимальную экономию своих средств, а значит, на найм персонала с выплатой ему минимальной заработной платы. Во втором случае наемный работник (продавец рабочей силы) ориентирован на получение максимальной цены за свои потенциальные способности к труду. Данное противоречие между работодателями и наемными работниками существует испокон веков. В этой связи установление цены рабочей силы в условиях цивилизованного рынка труда регулируется действующим законодательством. Учитывая особенности анализируемого нами работодателя (медицинского учреждения, функционирующего за счет средств муниципального бюджета, либо за счет собственных средств, если рассматривать частные медицинские организации), следует отметить, что этот работодатель обычно заинтересован как в соблюдении действующего законодательства в части всех предписанных выплат и компенсаций, так и в максимальном задействовании этого элемента комплекса маркетинга в целях привлечения персонала. Последнее подтверждается существующим уровнем заработной платы в медицинских учреждениях, о чем мы писали ранее. Тем не менее, нам представляется возможным еще в большей мере использовать данное маркетинговое средство удовлетворения потребности в персонале, только не в плане увеличения заработной платы во всех случаях.

Мы предлагаем использовать сочетание материального и морального стимулирования персонала. При этом моральное стимулирование может осуществляться не только как требование получения персоналом квалификационных категорий, как это имеется в настоящее время. На наш взгляд, продуктивным будет являться более интенсивное проведение мероприятий пропагандистского характера (подобные действия помогут сформировать у молодежи привлекательность работы в медицинских учреждениях), а также моральное стимулирование повышения квалификации персоналом, поощрение сотрудников, применяющих прогрессивные методы работы, присвоение почетных званий и все подобные действия, осуществляемые в организациях, действующих в других отраслях и сферах экономики (эта форма стимулирования может быть полезна в отношении уже задействованного в медицинских учреждениях персонала).

Следующий элемент комплекса маркетинга персонала – распределение товара. Здесь в традиционном маркетинге речь идет о способах продажи – через посредников или напрямую. Учитывая особенности нашего товара, можно говорить о распределении через

образовательные учреждения и через центры занятости населения.

По поводу образовательных учреждений хотелось бы отметить следующее. Согласно действующим нормативно-правовым актам в области образования<sup>137</sup>, поступающие в учебные заведения имеют право подачи одновременно документов в несколько высших и средних учебных заведений с последующим выбором того учреждения, где больше шансов пройти по конкурсу. Это, с одной стороны, правильно, так как у абитуриента повышаются возможности выбора учебных заведений. С другой стороны, как представляется, в сфере медицины может работать не каждый: должна быть предрасположенность к этому делу и даже призвание. Если же на медицинские факультеты будут вынужденно поступать люди, которые не прошли по конкурсу куда хотели, то ни к чему хорошему не приведет. Во-первых, мотивация к получению у такого студента окажется низкой, что не позволит сформировать необходимые профессиональные компетенции. Во-вторых, даже если студент освоит учебную программу и получит диплом, мотивация к работе в нелюбимой сфере будет отсутствовать, что чревато серьезными последствиями для всего общества (не случайно один из древнейших принципов врачевания – «не навреди»). Поэтому, на наш взгляд, следует ограничить права отдельных абитуриентов по типу «можно поступать только на медицинские факультеты и только в медицинские вузы». Все остальные абитуриенты, которые не выбирают в качестве альтернативных указанные факультеты и вузы, в правах выбора вузов и факультетов не ограничиваются.

По этому нашему предложению может возникнуть вопрос – не будет ли в итоге недобора в медицинские вузы? И здесь возможно вновь обратиться к мероприятиям пропагандистского характера, имеющих целью формирование привлекательного образа работы в медицинских учреждениях. О возможностях пропаганды творить чудеса мы уже говорили. С ее помощью вполне реально изменить поведение, и даже мысли и чувства человека<sup>138</sup>.

Что касается центров занятости населения, то здесь работа, на наш взгляд, поставлена достаточно профессионально, соглашения между субъектами, участвующими в удовлетворении потребностей в медицинском персонале, имеются; информация оперативно поступает в центры занятости и обновляется; желающие приступить к врачебной деятельности получают все виды консультационных и иных услуг. Кроме того, желающим приехать в местность с недостатком медперсонала администрации этих местностей выплачивают подъемные и помогают с обустройством. Данные начинания реализуются постоянно, что позволило решить ряд проблем с медицинскими кадрами в г. Братске<sup>139</sup>. Их необходимо проводить и далее,

---

<sup>137</sup> Порядок приема в высшие учебные заведения, разрабатываемый на основании Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>138</sup> Кошмаров М.Ю., Трубецкой А.Ю. Экономические теории и эволюция пропаганды // Мир новой экономики. – 2017. – № 4. – С. 48-54.

<sup>139</sup> Официальный сайт администрации города Братска. - URL: <https://www.bratsk-city.ru/>.

что позволит улучшить ситуацию.

Наконец, продвижение как элемент комплекса маркетинга персонала является обязательным средством привлечения персонала в любые организации – как коммерческие, так и некоммерческие. Использование одного из методов продвижения – пропаганды – незаслуженно упускается из виду современными управляющими организациями и персоналом. Об этом мы уже писали. Здесь хотелось бы еще раз подчеркнуть целесообразность использования пропаганды для решения проблем маркетинга персонала, и особенно персонала медицинских учреждений.

Реализация пропагандистских кампаний предполагает:

постановку задач. Основная задача в нашем случае – повышение степени привлекательности медицинских профессий на рынке труда;

подготовку пропагандистских обращений. Для этой цели могут быть привлечены как сотрудники средств массовой информации, так и имеющиеся таланты уже задействованного в медицинских учреждениях персонала (мы уверены, что такие имеются, Россия всегда отличалась талантливыми людьми). Кроме того, могут быть привлечены студенты филологических, лингвистических, журналистских факультетов (как будущие профессиональные авторы), а также студенты собственно медицинских факультетов (как лица, имеющие непосредственное отношение к медицинской сфере) – в рамках образовательного процесса и учебно-производственных практик. Для подтверждения возможности и эффективности привлечения студентов к решению проблем предприятия или целой отрасли, как в нашем случае, достаточно вспомнить советский художественный фильм «Дайте жалобную книгу» (1965 г.), в котором студенты с большой инициативой приняли предложение о реставрации ресторана в счет практики и очень быстро и качественно справились с поручением. Почему мы опять вспомнили советские художественные фильмы? Потому что в СССР постоянно и весьма успешно данный способ пропагандистской деятельности – для воспитания масс, формирования нужных обществу ценностей и норм поведения. Как представляется, подобный опыт можно было бы взять на вооружение современным управляющим;

выбор средств распространения обращений. Здесь следует обратить внимание на то, что необходимо выбирать те средства, которые являются популярными у целевой аудитории. В данном случае следует первоначально провести оценку степени популярности тех или иных средств распространения информации среди различных групп населения – молодежи, студентов, школьников, лиц, обратившихся в центры занятости населения, работников организаций и т.п. Как представляется, такое исследование не будет особо затратным, поскольку, с одной стороны, его проведение можно также поручить студентам, а с другой стороны – для его проведения можно использовать современные средства коммуникации и среду Интернет;

осуществление пропагандистских мероприятий. На этом этапе работы

собственно реализуется задуманное;

оценка результатов. По результатам реализации пропагандистских мероприятий необходима фиксация и анализ получаемых результатов. Как известно, пропаганда предполагает использование редакционного, а не платного места в средствах массовой информации. Поэтому затраты не окажутся особо высокими, но принесут многократную отдачу. Это подтверждается многолетней практикой использования пропаганды в решении разнообразных задач.

Осуществление предлагаемых нами действий по использованию маркетинговых средств привлечения и удержания персонала в организациях соответствует принципам и особенностям управления учреждениями здравоохранения, среди которых особую роль играют формирование нового образа организации и повышенное значение человеческого фактора<sup>140</sup>. В этой связи указанная деятельность может быть вполне реализуемой и эффективной. Причем использование инструментария маркетинга должно адаптироваться к конкретным проблемам, с которыми сталкиваются организации на рынке труда, и предлагаемые нами управленческие действия должны наполняться более конкретным содержанием.

Успешное решение многих проблем рынка труда в современных условиях возможно путем реализации одного из направлений «традиционного» маркетинга – маркетинга персонала. Данное положение подтверждается многими теоретиками и практиками. Вместе с тем, маркетинг персонала является сравнительно молодой отраслью знаний, не имеющей пока стройной концепции. Это обуславливает необходимость проведения теоретических и прикладных исследований в отношении возможностей использования методов маркетинга в ходе управленческой деятельности на внутреннем и внешнем рынках труда.

В настоящей работе предпринята попытка восполнения существующих «пробелов» теории маркетинга персонала, а именно:

представлен авторский взгляд на маркетинговую деятельность на рынке труда. При этом обоснованы сущность маркетинга персонала, его функции и элементы;

обоснована целесообразность дополнения традиционных направлений маркетингового исследования рынка труда изучением мотивационной структуры личности, выступающей в качестве объекта маркетинга персонала;

проведено исследование состояния системы здравоохранения РФ, Иркутской области и г. Братска в части кадрового обеспечения. Обозначена проблема дефицита кадров и недостаточно высокого уровня мотивированности молодежи к работе в учреждениях здравоохранения;

сформированы предложения по развитию элементов комплекса

---

<sup>140</sup> Акчурина И.Г., Терешина Д.Г. Теоретико-методологические особенности государственного и муниципального управления системой здравоохранения // Экономика и современный менеджмент: в поисках новой модели инновационного развития: монография. – Пенза: Издательство «Наука и Просвещение», 2018. – С. 73.

маркетинга персонала организаций, в том числе действующих в сфере здравоохранения. Подчеркнута целесообразность использования пропаганды как элемента системы маркетинговых коммуникаций для формирования привлекательности профессий и организаций на рынке труда.

Представленная в работе информация может быть полезна как управляющим организациям и муниципальными образованиями при поиске направлений совершенствования управленческой деятельности, так и всем лицам, интересующимся проблемами рынка труда.

## ГЛАВА 9.

# СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРАКТИКУ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

*Захарова Светлана Германовна*

Для современной российской экономики характерно наличие значительного числа хозяйствующих субъектов корпоративного типа управления. Организации и предприятия корпоративного типа объединяют факторы производства, находящиеся в собственности множества хозяйствующих субъектов, отделяя их от системы управления на основе определенных договоренностей. Управление корпоративного типа - это система взаимоотношений между собственниками факторов производства, к которым могут относиться как физические, так и юридические лица, с управляющей системой.

Система управления организациями и предприятиями корпоративного типа имеет сложную структуру и множество особенностей, без учета которых невозможно достичь высокого уровня эффективности в процессе деятельности и обеспечить конкурентоспособность в крайне жестких условиях конкурентной борьбы. В экономической практике выделяют несколько базовых моделей корпоративного управления, определяющих систему взаимоотношений хозяйствующих субъектов корпоративного типа, соответствующих экономикам развитых стран. К сожалению, российская модель корпоративного управления до сих пор не сформировалась, а ее характеристики существенно отличаются от англо-американской модели, взятой за основу. По мнению автора, именно в отсутствии четкой модели корпоративного управления в России заключается одна из проблем затянутого по времени развития российской экономики.

Проблемы взаимодействия субъектов корпоративных отношений отражаются на социально-экономической деятельности организаций и предприятий корпоративного типа управления, в которых сконцентрированы значительные человеческие ресурсы, основные и оборотные средства<sup>141</sup>. Кроме того, являясь, чаще всего, крупными объектами, именно они составляют существенную долю доходной части бюджета страны в целом и отдельных регионов в частности, который формируется за счет налоговых отчислений. В связи с этим, весьма остро возникает вопрос о социальной ответственности бизнеса корпоративного типа управления перед обществом.

Актуальность исследования вопросов корпоративной социальной ответственности в развитии социально-экономических систем обусловлена тремя причинами. Первая связана с проблемами взаимоотношений и достижения баланса интересов между собственниками и работающим

---

<sup>141</sup> Захарова С.Г. Социально ориентированное управление человеческими ресурсами сельских муниципальных районов и его влияние на качество жизни населения// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. №3. 2016. С. 7-16

наемным персоналом различного уровня, то есть проблемы внутрикорпоративных отношений<sup>142</sup>. От решения этих проблем зависит формирование внутренних конкурентных преимуществ организации. Вторая причина связана с интеграционными процессами в отраслях экономики на базе не только корпоративного сотрудничества между организациями в области производства, но и в отношениях собственности.

Проблемы межкорпоративных отношений при формировании холдингов, финансово-промышленных групп, альянсов, крупных объединений, в основе которых лежит разделение собственности, сильно сказываются на экономике России и социальной напряженности<sup>143</sup>. Организации и предприятия корпоративного типа управления, возлагая на себя социальную ответственность за решение проблем межкорпоративных отношений, позволяющих учесть интересы всех заинтересованных сторон, также усиливают свои конкурентные преимущества. Третья причина обусловлена огромным влиянием структур корпоративного типа управления на систему социальных отношений в обществе, формирование целей и ценностей, моделей поведения<sup>144</sup>.

Рассматривая конкуренцию с позиций деятельного (поведенческого) подхода, как способ взаимодействия в процессе рациональной деятельности участников экономических отношений<sup>145</sup>, деятельность структур корпоративного типа по формированию корпоративной социальной ответственности можно рассматривать как конкурентное преимущество современных организаций. Следовательно, от отношения бизнеса к социальной ответственности, принципов и ценностей, которых придерживаются данные структуры, зависит их конкурентоспособность, и это, безусловно, заслуживает особого внимания исследований.

Для проведения исследований, связанных с корпоративной социальной ответственностью бизнеса, определена выборка респондентов, обеспечивающая её репрезентативность. В качестве респондентов определены три группы: специалисты и служащие крупных, средних и малых структур, имеющих корпоративный тип управления, получающих высшее образование по направлению «Менеджмент»; руководители и специалисты, получающие дополнительное профессиональное образование (переподготовку) в области менеджмента; а также специалисты и служащие, муниципальных и государственных органов власти, проходящие курсы повышения квалификации. Всего в ежегодном исследовании принимают участие более 300 респондентов. На основе обобщения результатов оценки

---

<sup>142</sup> Стратегическое развитие малого бизнеса и формы поддержки индивидуального предпринимательства (Электронный ресурс): монография. – Эл. Изд. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. 302 с. Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/monographbusiness.pdf>.

<sup>143</sup> Захарова С.Г., Банин М.А. Конкурентные преимущества как внутренние ресурсы муниципального района // Современная конкуренция. 2015. Т.9. №6 (54). С. 116-128

<sup>144</sup> Захарова С.Г., Масленников Н.А. Закономерности изменения качества жизни населения как индикатор институциональных преобразований в России // Экономика и менеджмент систем управления. 2013. №2.1. С.134-143.

<sup>145</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3(21). С. 38-67.

внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в практику Российского бизнеса появляется возможность выявить закономерности, позволяющие обеспечить устойчивое развитие экономики страны, а также обеспечить получение дополнительных конкурентных преимуществ.

Ответственность, как и многие другие категории, можно определить различным образом, акцентируя внимание на тех или иных аспектах ее проявления и роли в деятельности человека. Сущность ответственности заключается в том, что она представляет собой понимание, осознание и учет последствий деятельности по критериям ее необходимости. Рассматривая социальную ответственность как обязанность и готовность субъекта отвечать за совершенные действия, поступки и их последствия перед другими субъектами корпоративных отношений, особое значение следует уделить их соответствию целям и ценностям общества <sup>146</sup>. Однако социальная ответственность состоит не только в реализации социальной политики, учитывающей интересы участников корпоративных отношений и ценности общества, но и в активном, целенаправленном их формировании.

Практическое использование концепции корпоративной социальной ответственности является предметом научных дискуссий. Концепции динамичны, они меняются во времени и пространстве, дополняют и развивают одна другую.

Под корпоративной социальной ответственностью нами понимается концепция, в соответствии с которой организации корпоративного типа управления, учитывая интересы общества, возлагают на себя ответственность за влияние их деятельности на всех участников корпоративных отношений. В качестве участников этих отношений рассматриваются собственники (акционеры, учредители), персонал, деловые партнеры, конкуренты, местные сообщества (в том числе социально активные группы), государство, общество в целом и другие заинтересованные стороны общества<sup>147</sup>. Существует множество форм реализации корпоративной социальной ответственности, часть которых представлена в табл. 1.

**Таблица 1. Формы реализации корпоративной социальной ответственности**

	Субъект корпоративных отношений	Формы реализации КСО
1	Собственники (акционеры, учредители)	Гарантии прибыльности вложенного капитала (инвестиций) Перспектива дальнейшего развития Соблюдение норм и правил честного ведения бизнеса

<sup>146</sup> Захарова С.Г., Рогова Г.И. Жизненные ценности молодежи в оценке компонентов качества жизни населения сельских муниципальных районов /Агропродовольственная экономика. 2016. №2 (54). С. 6-11

<sup>147</sup> Захарова С.Г. Оценка внедрения концепции корпоративной социальной ответственности в практику российского бизнеса //

	Субъект корпоративных отношений	Формы реализации КСО
		Корпоративная защита
2	Персонал	Социальные гарантии Пенсионное обеспечение Охрана труда Забота о здоровье персонала Мотивация и оплата труда
3	Партнеры	Честная реклама Взаимовыгодное сотрудничество Поддержка в развитии
4	Местное сообщество (в том числе социально-активные группы)	Экологические программы Безопасность производства Контроль над отходами производства Рабочие места
5	Государство	Успехи в бизнесе Добросовестная уплата налогов
6	Общество в целом	Соблюдение этических нормам и правил Соблюдение законодательства Соответствие социальных ценностей с ожиданиями общества Оптимизация ресурсов Прозрачность деятельности Доступность информации о результатах
7	Малообеспеченные слои населения	Благотворительность Денежные пожертвования (фонды, гранты, стипендии) Помощь в натуральной форме (продукция производства, оборудование и т.д.) Корпоративное волонтерство

Как видно из табл. 1 социально-ответственная деятельность выходит за рамки основной деятельности бизнеса и установленных законом обязательств. Она предполагает, что организация добровольно принимает дополнительные меры, направленные непосредственно на улучшение условий жизни окружающего сообщества. Таким образом, с помощью форм корпоративной социальной ответственности, могут быть значительно усилены некоторые составляющие внутренней и внешней среды организации. Безусловно, забота о сотрудниках усиливает кадровый потенциал компании, а проведение корпоративных праздников положительно влияет на организационный потенциал, но далеко не сам факт проведения мероприятий составляет ценность для персонала. Особое значение приобретает патернализм в поведении руководителей, укрепление корпоративной культуры, умение сплотить коллектив вокруг лидеров, создать атмосферу творчества и сформировать инновационную среду, которая позволит достичь поставленных целей и устойчивого развития.

Формы корпоративной социальной ответственности, направленные на

внешние взаимоотношения организации, особенно актуальны в настоящее время, поскольку могут реально изменить динамически возрастающую неопределенность внешней среды. Логичным результатом научных дискуссий является создание пирамидальной модели, предусматривающей четыре уровня корпоративной социальной ответственности <sup>148</sup>:

*1 уровень. Экономическая ответственность* подразумевает непосредственную обязанность организации на рынке как производителя товаров и услуг удовлетворять какие-либо потребности потребителей и таким образом извлекать и свою прибыль.

*2 уровень. Правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие деятельности компании тем ожиданиям общества, которые зафиксированы в правовых нормах.

*3 уровень. Этическая ответственность* требует от деловой практики организации соответствия тем ожиданиям общества, которые не оговорены в правовых нормах, но основаны на существующих нормах морали.

*4 уровень. Филантропическая ответственность* побуждает организацию к благотворительным действиям, направленным на оказание помощи нуждающимся, в т.ч. при реализации социальных программ.

Данный подход позволяет разработать матрицу интересов участников корпоративных отношений, которая представляет собой простой инструмент, с помощью которого можно идентифицировать и оценивать влияние, оказываемое отдельными заинтересованными субъектами корпоративных отношений на устойчивое развитие организации. Матрица также обеспечивает основу условий, необходимых для сотрудничества заинтересованных сторон в обмен на удовлетворение специфических нужд каждого из них. Проведенный в 2018 г. социологический опрос различных субъектов корпоративных отношений среди респондентов, трех вышеуказанных групп, показал высокую степень общности интересов этих групп. Обобщенные результаты опроса представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Матрица интересов участников корпоративных отношений**

Заинтересованные стороны	Уровень корпоративной социальной ответственности				%
	Экономический	Правовой	Этический	Филантропический	
Собственники (акционеры, учредители)	70,7	14,6	12,4	2,3	100
Персонал	41,2	38,8	17,3	2,7	100
Партнеры	34,1	44,9	18,9	2,1	100
Местное сообщество	20,4	29,6	40,1	9,9	100
Государство	20,9	28,1	19,3	20	100

<sup>148</sup> Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров/ Э.М.Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов и др./под общей ред. Э.М. Короткова М.: Изд. Юрайт, 2013. 445 с.

Заинтересованные стороны	Уровень корпоративной социальной ответственности				%
	Экономический	Правовой	Этический	Филантропический	
Общество в целом	15	20	30	35	100
Малообеспеченные слои населения	10	10	10	70	100

Как видно из табл. 1, каждый субъект корпоративных отношений имеет собственные интересы в развитии корпоративной социальной ответственности.

Прослеживается определенная закономерность в интересах субъектов корпоративных отношений, которая представлена на рис. 1

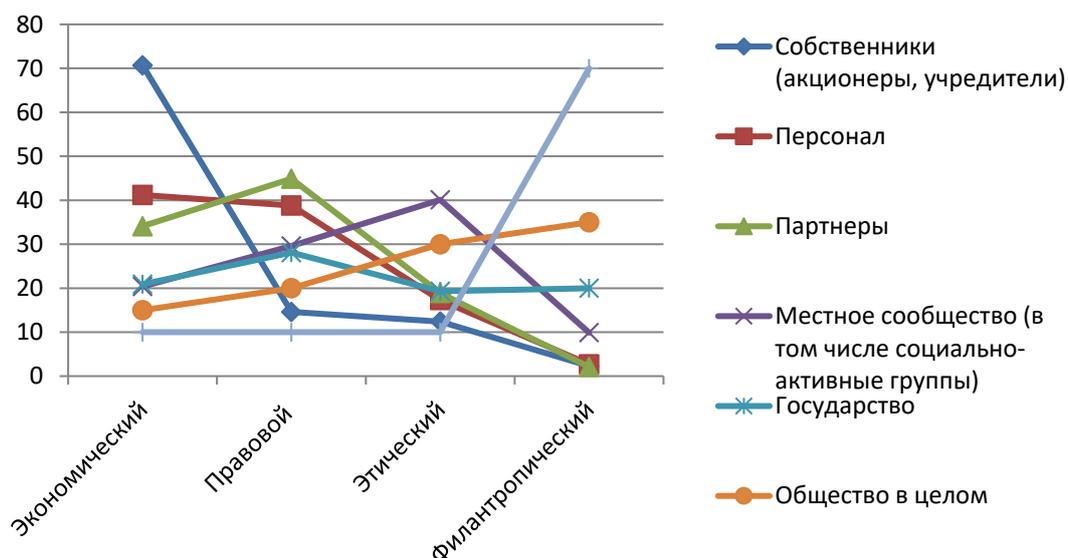
Матрица интересов участников корпоративных отношений позволяет идентифицировать критерии успеха организации во внутренней и внешней среде, позволяет разработать планы управления отношениями между заинтересованными сторонами, т.е. субъектами корпоративных отношений. Кроме того, матрица интересов заинтересованных сторон может стать наглядным современным инструментом не только для эффективной работы в условиях корпоративных отношений, но и для создания на определенной территории сплоченной команды единомышленников, включающей в себя все субъекты корпоративных отношений. Данный подход особо актуален в условиях развития государственно-частного и муниципально-частного партнерства <sup>149</sup>.

Внедрение концепции корпоративной социальной ответственности в России влечет существенные изменения в системе делового сознания и философии ведения бизнеса. Вместе с тем, данный вид деятельности сопряжен с высокой моральной ответственностью, связанной с исключением необоснованных и неэффективных расходов, не приносящих реальной пользы.

"Корпоративное управление" - понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами <sup>150</sup>. Являясь инструментом для определения целей и средств достижения этих целей, корпоративное управление, предусматривает создание такой социально-экономической системы, которая сможет обеспечить формирование морально-этические норм поведения определенной территории, тем самым обеспечивая собственные конкурентные преимущества.

<sup>149</sup> Захарова С.Г., Шагалова Т.В. Управление качеством жизни населения сельских муниципальных районов на основе тенденций и закономерностей развития муниципально-частного партнерства//

<sup>150</sup> Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления"



**Рисунок 1. Распределение интересов по уровням корпоративной социальной ответственности**

В большинстве стран с развитой экономикой Кодексы регулируют практику корпоративного поведения, в частности, вопросы корпоративной социальной ответственности перед широким кругом участников социально-экономического взаимодействия, включая вопросы влияния организаций и предприятий корпоративного типа управления на качество жизни населения той или иной территории <sup>151</sup>.

В России первый кодекс корпоративного поведения был принят в 2002 году. Кодекс корпоративного поведения, в силу слабости российского законодательства того периода, одной из основных целей ставил формирование надлежащего поведения российских акционерных обществ в отношении акционеров и инвесторов, соответствующего международным стандартам <sup>152</sup>. В новой редакции документ получил новое название - Кодекс корпоративного управления <sup>153</sup>, который отражает изменение подхода и той роли, которая отводится Кодексу. Теперь, Кодекс корпоративного управления является не только документом, разъясняющим наилучшие стандарты соблюдения прав акционеров и способствующий их реализации на практике. Это действенный инструмент повышения эффективности управления компанией, обеспечивающий ее долгосрочное и устойчивое развитие за счет выстраивания гармоничных взаимоотношений между всеми участниками корпоративных отношений и завоевания высокого морального и этического имиджа среди населения отдельной территории и за ее пределами. Основные акценты, сделанные в Кодексе корпоративного управления в России, представлены на рисунке 2.

<sup>151</sup> Масютин С.А. Корпоративное управление в России: первые шаги// Консультант. 2005. № 5. С. 79-81

<sup>152</sup> Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 N 421-р "О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения"

<sup>153</sup> Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления"

<b>Основные акценты Кодекса корпоративного управления в России</b>	
	Рекомендации по обеспечению прав акционеров, в том числе по участию в голосовании и защите дивидендных прав
	Выстраивание эффективной работы совета директоров - определение подходов к разумному и добросовестному исполнению обязанностей членов совета директоров
	Уточнение требований к директорам, в том числе к независимости директоров
	Рекомендации по построению системы вознаграждения членов органов управления и ключевых руководящих работников общества
	Рекомендации по выстраиванию эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля
	Рекомендации по дополнительному раскрытию существенной информации о компании и ее внутренней политике
	Рекомендации по проведению существенных корпоративных действий, позволяющих обеспечить защиту прав и равное отношение к акционерам

**Рисунок 2. Основные акценты Кодекса корпоративного управления в редакции 2014 года<sup>154</sup>**

Следует отметить, что многие вопросы, связанные с корпоративным управлением, лежат за пределами законодательной сферы и носят морально-этический, а не юридический характер, и основываются на нормах общепринятой деловой практики. Подлинная социальная ответственность состоит не столько в обильных пожертвованиях, сколько в такой организации дела, которая обеспечивала бы всем членам общества устойчивое имущественное положение, социальную защиту, возможности для образования и духовного роста <sup>155</sup>.

С этих позиций организации и предприятия корпоративного типа могут следовать принципам социального контракта, как неформального соглашения компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения, который отражает добровольное решение организации участвовать в улучшении качества жизни населения и защите окружающей среды.

Ответственность бизнеса в современном обществе чрезвычайно велика. Социологический опрос населения за последние годы показал, что 83-89% их доходов в 2013 г. составила оплата труда, что почти в 2 раза выше показателей официальной статистики (40-45%). Аналогичные исследования 2014–17 гг. так же показали, что зависимость уровня благосостояния населения в большей степени зависит от уровня оплаты труда в 2014 г. 73%,

<sup>154</sup> Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления"

<sup>155</sup> Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров/ Э.М.Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов и др./под общей ред. Э.М. Короткова. М.: Издательство Юрайт, 2013. 445 с  
Серия: Бакалавр: Базовый курс

в 2015 г. 70% <sup>156</sup> в 2018 г. -71%. Являясь основным источником доходов населения, предприятия или организации корпоративного типа, определяют уровень и качество жизни населения той или иной территории <sup>157</sup>. Становится очевидным, что качество жизни населения находится в прямой зависимости от корпоративной социальной ответственности бизнеса, в том числе, в отношении к ответственности по формированию уровня доходов населения отдельной территории <sup>158</sup>. Кроме того, высокий уровень корпоративной социальной ответственности организаций и предприятий, осуществляющих бизнес на территории муниципального района, формирует конкурентные преимущества территории, и могут ощутимо сказаться на его инфраструктуре, инновационном климате, инвестиционной среде и во многом помогают решить проблемы социального характера <sup>159</sup>.

Сторонники концепции корпоративной социальной ответственности отмечают, что социальная политика бизнеса имеет большое значение для самих компаний, которое связано с созданием благоприятной внутренней среды, более лояльного отношения персонала, партнеров и потребителей к деятельности организации, повышением общественного статуса <sup>160</sup>]. Внедрение концепции корпоративной социальной ответственности в практику ведения бизнеса оправдывает существование организации, как социально-экономического элемента общества, ослабляет отрицательный эффект воздействия на организацию со стороны государственных и муниципальных органов власти.

Противники концепции корпоративной социальной ответственности полагают, что политика бизнеса подобного рода, в первую очередь, ведет к нарушению принципа максимизации прибыли. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками, которые, в конечном счете, переносятся на потребителей в виде повышения цен. Среди важных аргументов против внедрения концепции корпоративной социальной ответственности также выделяют отсутствие навыков и опыта эффективного решения социальных проблем, позволяющих осуществлять значимые действия по решению проблем социального характера. Наличие таких противоположных мнений объясняет отсутствие однозначного отношения к социальной ответственности бизнеса в России. Основные виды позиций бизнеса по данному аспекту, выявленные в результате

---

<sup>156</sup> Дмитриев М.Н., Захарова С.Г., Масленников Н.А. Модель управления человеческими ресурсами муниципальных районов в концепции факторного подхода// Приволжский научный журнал. 2015. №3 (35). С. 206-213

<sup>157</sup> Захарова С.Г., Масленников Н.А. Закономерности изменения качества жизни населения как индикатор институциональных преобразований в России// Экономика и менеджмент систем управления. 2013. №2.1. С.134-143.

<sup>158</sup> Захарова С.Г., Мальцев А.Н. Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения// Власть.№8. 2016.С.67-73

<sup>159</sup> Захарова С.Г., Банин М.А. Конкурентные преимущества как внутренние ресурсы муниципального района// Современная конкуренция. 2015. Т.9. №6 (54). С. 116-128

<sup>160</sup> Захарова С.Г. Социально ориентированное управление человеческими ресурсами сельских муниципальных районов и его влияние на качество жизни населения// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. №3. 2016. С. 7-16.

социологического опроса более 300 респондентов, в 2010, 2015 и 2018 гг., представлены в табл. 5.

**Таблица 5. Отношение бизнеса к социальной ответственности**

№/п	Принцип	Сущность	2010	2015	2018
1	Социальные обязательства	Ограничение ответственности созданием рабочих мест и своевременной выплатой заработной платы, а значит «обязаны обеспечить необходимый минимум»	68,3	51,1	53,5
2	Социальная обструкция	отрицание социальной ответственности, каждый преследует свои интересы, а, следовательно «каждый сам за себя»	13,6	29,1	26,6
3	Социальный отклик	оказание посильной помощи в случае обращения или просьбы, а в целом «спасение утопающих дело рук самих утопающих»	10,4	18,1	17,8
4	Социальный вклад	поиск возможностей по решению проблем общества, «объединим усилия и мы – победим»	7,7	1,7	2,1
	Итого		100	100	100

Опрос показал, что в условиях развития современного кризиса в России, отношение к корпоративной социальной ответственности существенно изменилось.

Анализ показал, что борьба за выживание в условиях современного кризиса и международных санкций, усилила позиции противников концепции корпоративной социальной ответственности, утверждающих, что каждый преследует собственные интересы и «никто ничего никому не должен». Число сторонников социальной обструкции увеличилось с 13,6% в 2010 г. до 29,1% в 2015 г., т.е. составляет почти треть бизнеса. Значительно снизилось в 2015 г. число сторонников позиции обеспечения социальных обязательств на 17,2%. Отношение к социальной ответственности по принципу социального отклика «в критической ситуации попросят-пропасть не дадим» занимает 18,1% организаций, что выше, чем в 2010 г. на 7,7%. В 2015 г. снизился до фактического минимума (1,7%) процент организаций, заинтересованных не только в своем развитии, но и в развитии общества, всех участников корпоративных отношений. Следовательно, серьезно говорить о внедрении концепции корпоративной социальной ответственности в практику российского бизнеса не представляется возможным.

Ключевыми индикаторами, отражающими способность какого-либо рыночного субъекта выживать и развиваться в условиях свободной конкуренции, является уровень конкурентных преимуществ субъекта и его конкурентоспособность, обеспечивающая получение определенной нормы прибыли, за счет полноты удовлетворения совокупных требований рынка к перечню предлагаемых товаров, работ, услуг. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

В качестве конкурентных преимуществ организаций и предприятий корпоративного типа принято рассматривать факторы, определяющие превосходство над конкурентами, измеряемые экономическими показателями.

Чаще всего успешное развитие организации в долгосрочной перспективе связывают со следующими видами конкурентных преимуществ:

- обеспеченность научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, ноу-хау, уникальными технологиями, способными создавать конкурентоспособную продукцию;

- инновационность процессов и продукции, быстрая смена ассортимента в ответ на изменяющиеся предпочтения потребителей;

- наличие квалифицированного, лояльного персонала и марке;

- хорошо отработанные, эффективные бизнес-процессы: сбыт, маркетинг, управление и мотивация персонала, бюджетирование, планирование, управление проектами и качеством и т.д.;

- сильный бренд;

- налаженные связи с поставщиками, посредниками и потребителями;

- возможность лоббирования интересов компании или отрасли;

- способность обеспечения финансирования, наличие связей с финансовыми институтами и инвесторами.

Однако в современном мире можно отметить явления и процессы, которые вызывают изменение уровня конкурентоспособности организации, но не связаны напрямую с экономическими показателями, в отличие от традиционного подхода. Представление о том, что извлечение максимальной прибыли, как основная цель компании, является главной задачей менеджмента, постепенно вытесняется осознанием того, что ключом к стратегически устойчивому процветанию организаций становится социально ответственное поведение.

Хотя политика корпоративной социальной ответственности и не направлена напрямую на получение прибыли, ее последовательная реализация чаще всего является основой формирования определенных конкурентных преимуществ. Известный исследователь корпоративной социальной ответственности М. Портер, считает, что бизнес должен рассматривать социальную ответственность как часть долгосрочной стратегии, следование которой позволит укрепить конкурентные позиции, а отказ от такого

поведения повлечет потерю конкурентных преимуществ<sup>161</sup>.

Эти преимущества можно сгруппировать в зависимости от среды, в которой они проявляются:

преимущества во внутренней среде организации - обеспечивают повышение качества взаимодействия участников корпоративных отношений;

преимущества в микросреде - направлены на получение поддержки со стороны экономических субъектов, имеющих непосредственное влияние на организацию.

преимущества в макросреде направлены, в основном, на формирование благоприятной среды функционирования компании путем снижения рисков, присущих экономике и обществу в целом.

Факторы формирования конкурентных преимуществ организации, основанные на принципах корпоративной социальной ответственности сгруппированы и представлены автором в виде аналитической таблицы (табл. 7). Респондентам предлагалось по 10-бальной шкале оценить влияние концепции корпоративной социальной ответственности на формирование конкурентных преимуществ организации.

**Таблица 7. Взаимосвязь конкурентных преимуществ организации с корпоративной социальной ответственностью**

Уровень	Конкурентные преимущества	Сущность	Балл
Внутренняя среда	1. Привлечение и удержание профессиональных кадров	Привлечение наиболее интересных, ярких, талантливых личностей за счет эффективных нематериальных стимулов. В том числе: предоставление гибкого графика труда; возможности удаленной работы; предложение дополнительных медицинских услуг; внедрения различных программ страхования; дополнительных корпоративных пенсионных начислений; благотворительных выплат	9,8
	2. Совершенствование системы управления репутацией и брендами	Высокий уровень репутации организации во внешней среде, узнаваемость бренда осуществляется за счет социально значимых действий в отношении внешних субъектов корпоративного управления	8,9
	3. Снижение операционных расходов	Повышение производительности труда и эффективности производства, внедрение эффективных технологий управления. Инвестирование в экологически чистые производства, в том числе, вторичная переработка, экономия энергопотребления, сокращение выбросов и многое другое	7.3

<sup>161</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Бук. 2007. 454 с.

Уровень	Конкурентные преимущества	Сущность	Балл
Микросреда	1.Привлечение новых потребителей и повышение их лояльности	Положительный эффект достигается за счет связи корпоративной миссии и социальных инициатив компании, которые согласуются с поведением, целями и ценностями потребителей	9,3
	2.Стратегическое сотрудничество с деловыми партнерами	Устанавливаются доверительные отношения между партнерами в бизнесе, которые предполагают соблюдение определенных этических норм поведения и способствует развитию долгосрочных взаимоотношений	9,1
	3.Создание благоприятных отношений с органами власти	Социально ответственным компаниям проще вести переговоры относительно лицензионных и прочих разрешающих документов, больше шансов на льготное законодательное регулирование	7,0
	4.Создание устойчивых отношений с местным сообществом	Инвестирование в развитие местных сообществ, формирующих определенные ценности в обществе, где приоритеты отдаются образованию, культуре, спорту, молодежной политике, защите окружающей среды	9,5
Макро-среда	1.Снижение финансовых и нефинансовых рисков	Профилактика повышения уровня конфликтности со всеми заинтересованными сторонами через готовность к диалогу за счет реализации активной позиции бизнеса по наиболее острым социальным проблемам	7,6
	2.Укрепление репутации организации	Программы социальной ответственности помогают предотвратить скандалы и конфликты, способные нанести ущерб репутации компании	8,0
	3.Формирование позитивного мнения инвесторов	Формирование позитивного мнения инвесторов и финансовых институтов по резервам и потенциалу компаний, привлекательности компании с точки зрения текущей прибыльности, экологической и социальной устойчивости	8,2
	4.Рост доверия к компании за счет повышения прозрачности и открытости	Применение международных принципов и стандартов, при составлении социальной отчетности, участие в международном разделении труда, международном бизнесе и бизнес-коммуникациях	8,0
	5.Сохранение социальной стабильности общества в целом	Укрепление лидирующих позиций компании по вопросу развития всеобщих принципов социального равенства в целях создания устойчивой экономики. Демонстрация примеров высокой гражданской и социальной ответственности перед государством и обществом	9,1

Как видно из таблицы, респонденты высоко оценивают проявление корпоративной социальной ответственности в конкурентных преимуществах. Как показал социологический опрос, роль корпоративной

социальной ответственности в привлечении и удержании профессиональных кадров составляет 9,8 балла; создание устойчивых отношений с местным сообществом – 9,5 балла; привлечение новых потребителей и повышение их лояльности – 9,3 балла. Достаточно высоко оцениваются и другие конкурентные преимущества, связанные с корпоративной социальной ответственностью бизнеса. Совокупность конкурентных преимуществ, связанных с концепцией корпоративной социальной ответственности, образует систему, элементы которой систематизированы, взаимообусловлены и взаимозависимы, а, главное, позволяют определить причинно-следственные связи их формирования. Анализ показателей конкурентных преимуществ, формируемых на основе внедрения принципов корпоративной социальной ответственности, лежит в основе действий по совершенствованию системы управления структур корпоративного типа. А опыт, накопленный компаниями в области корпоративной социальной ответственности, показывает высокий уровень влияния принципов корпоративной социальной ответственности на формирование конкурентных преимуществ.

В современном обществе, компаниям требуется развивать, поддерживать и проводить в жизнь социальную политику, демонстрируя свою заинтересованность в согласованных действиях с общественным представлением об экономическом, правовом, этическом или филантропическом способе ведения дел. При этом именно корпоративная социальная ответственность, по своей сути, является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении социального совершенствования общества, защите окружающей среды и повышении качества жизни населения.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность непосредственно связана с концепцией устойчивого развития организации, которое обеспечивается, в первую очередь, за счет роста ее конкурентоспособности. Оценка перечня конкурентных преимуществ, связанных по своей сущности с повышением корпоративной социальной ответственности, показывает необходимость практического внедрения на российских предприятиях корпоративного типа известных принципов корпоративного управления, а также принципов корпоративной социальной ответственности.

Вместе с тем, опыт показывает, что использование этих современных форм ведения бизнеса в России практически не используется как фактор устойчивого развития в конкурентной среде. Большинство российских предприятий и организаций предпочитает обособленную и ограниченную рамками собственных интересов политику развития, не придавая большого значения конкурентным преимуществам, формируемым под воздействием внешней среды. Вместе с тем, особая роль отводится ответственности бизнеса в повышении качества жизни населения, общества в целом, которые, со своей стороны, меняет представление о данном бизнесе, повышая его конкурентоспособность.

## ГЛАВА 10.

# ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТАДЖИКИСТАНА

*Пулодова Хуршеда Шарифджоновна, Самадов Рустам Исакович*

На современном этапе инновационное развитие национальной экономики отнесено к числу высших приоритетов государственной политики Республики Таджикистан. Такое развитие требует выработки и реализации механизмов максимально быстрого превращения новых знаний в наукоемкие технологии и интеграции их в основные сферы деятельности общества. В отечественном экспорте преобладают не высокотехнологичные продукты, а импортируются, наоборот, технологичное оборудование и другие наукоемкие товары и услуги, что создает угрозу инновационной безопасности для Республики Таджикистан.

Правительством Таджикистана обозначены масштабные, и вместе с тем реальные, по нашему мнению, ориентиры, на которые должна выйти экономика страны к 2020 г. Основной задачей «Программы инновационного развития Республики Таджикистан на 2011-20 гг.» являются стимулирование научно-технической и инновационной активности, формирование нормативной правовой базы инновационной деятельности, вовлечение научного потенциала страны в инновационные процессы, эффективное использование научно-технологических разработок и изобретений, создание и развитие инновационной инфраструктуры.<sup>162</sup>

Целью Программы является процесс формирования эффективно действующей инновационной системы, повышение технико-технологического уровня, обеспечение конкурентоспособности производства, выходу инновационной продукции на внутренний и внешний рынки, росту импортозамещения, ускорению социально-развития национальной экономики и достижению национальных стратегических целей.

Для Республики Таджикистан чрезвычайно актуальным является активизация процесса перехода к инновационной экономике с учётом формирования национальной инновационной системы и управления процессами формирования инновационного потенциала. В послании Президента Республики Таджикистан, Лидера нации Э. Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 22.12.17 года отмечается, что «...дальнейшее продвижение страны предвидится в индустриальной и инновационной форме, в достижении этой цели очень важным представляется повышение эффективности переработки и

---

<sup>162</sup> «Программа инновационного развития Республики Таджикистан на 2011-2020 годы». Постановление Правительства Республики Таджикистан №227 от 30 апреля 2011 года

конкурентоспособности отечественной продукции с использованием современных технологий»<sup>163</sup>.

Очевидно, что решение этих задач возможно только при сохранении и наращивании инновационного потенциала Республики Таджикистана и грамотным управлением процессами формирования данного потенциала. На данном этапе настоящего исследования проводится анализ влияния инновационного потенциала на социально-экономическое развитие и дается оценка эффективности его использования.

Инновационный потенциал Республики Таджикистан, доставшийся в наследство от бывшего СССР, прошел тяжелейшие времена 1990 гг. Разрушительная гражданская война и либеральные рыночные реформы привели к сильному сокращению и резким деформациям инновационного сектора Республики Таджикистана. Незначительное преодоление спада производства и последующий постепенный экономический рост - это продолжение неуклонной технологическо-инновационной деградации.

**Таблица 1. Расходы на науку из государственного бюджета Республики Таджикистан в 2009-2017гг. (млн. сомони)**

Показатели	ГОДЫ								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ВВП Республики Таджикистана	20628,5	24707,1	30071,1	36163,1	40525,5	45606,6	48408,7	54471,1	61093,6
Расходы на науку из государственного бюджета РТ	21,32	27,5814	35,8518	39,8139	45,037	50,931	52,890	50,572	60,6367
Доля ВВП в науке	0,10	0,11	0,10	0,089	0,093	0,107	0,109	0,136	0,099

\***Источник:** Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте РТ. Душанбе, 2018.

Рост национальной экономики происходил в основном за счет экспортно-ориентированного сырьевого сектора. Начиная с 2000 гг. постепенно, но незначительно, возрастают инновационная активность промышленности, затраты по технологическим инновациям, объемы инновационной продукции и его экспорта.

С 2009 г. в Республике Таджикистане наблюдается незначительное увеличение объемов финансирования научных исследований и разработок, о чем свидетельствуют данные Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан<sup>164</sup>.

<sup>163</sup> 1.Послание Президента Республики Таджикистан, Лидера нации Эмомали Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 22.12.2017.

<sup>164</sup> Статистический ежегодник Республики Таджикистан. Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. - Душанбе, 2017.

Однако, необходимо отметить, что в постиндустриальных государствах совершенно иное положение в научно-технической сфере. Статистика свидетельствует об устойчивой тенденции опережающего развития издержек по НИОКР в сравнении с приростом ВВП. Это происходит на фоне сокращения сроков разработки новых технологий и частоты ее обновления на рынке (к примеру, в 2015 году доля внутренних затрат на НИОКР в ВВП Израиля составила 4,71%, Швеции -3,86%, Финляндии — 3,48%, Японии - 3,18%, Южной Кореи - 2,99%, США - 2,68%, Германии -2,51%).

Рассмотрим источники финансирования и структуру государственных расходов на науку. Основными показателями, с помощью которого оценивается НТП любого государства, служат стандартные параметры, объем и источники финансирование науки. Финансовое обеспечение научной и научно-технической деятельности основывается из различных источников финансирования (табл. 2.)

**Таблица 2. Источники финансирование НИОКР по состоянию на 2016 г.**

	Объем финансирования НИОКР, сомони и %					
	Всего	В том числе по их источникам				
		Средства государственного бюджета	Средства внебюджетных фондов	Собственные средства	Средства заказчиков	Иностранные источники
Сомони	31110156,69	30960780,69	10000	14260	-	125116
%	100	99,5	0,03	0,05	-	0,42

\* **Источник:** Статистический ежегодник Республики Таджикистан. Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2017.

Как видно, по данным представленным в табл. 2 основными источниками финансирования, как и в предыдущие годы, остается госбюджетные средства.

Анализ этих данных показывают незначительный, но неуклонный рост расходов государственного бюджета на науку. Однако это увеличение направлено только на покрытие затрат по текущим статьям (т.е. заработная плата, уплата подоходного налога, возмещение материальных затрат, коммунальные платежи и т.д.).

А статьи расходов на приобретение нематериальных активов, приборов и оборудования, капитальный ремонт основных фондов, финансирование перспективных разработок – отсутствуют до сих пор.

В первом полугодии 2016 г. средняя заработная плата работников всех сфер народного хозяйства республики составило 837 сомони 81 дирама (или 166 доллар США), что по сравнению с 2015 г. увеличилась на 21,4%. Зарплата работников бюджетной сферы по сравнению со сферой производства и обслуживания, к сожалению, является в разы меньше. Так, например, заработная плата работников сферы здравоохранения и

социальных услуг составляет 652,35 сомони, образования 679,84 сомони, культуры и спорта 827,34 сомони, управляющих структур составляет 904,80 сомони, что по сравнению с этим же периодом прошлого года соответственно на 17,7%, 24,2%, 28,4% и 9,8% больше <sup>165</sup>.

**Таблица 3. Объем финансирования науки Республики Таджикистана по состоянию на 2016 г.**

	Объем финансирования науки, сомони					
	Всего	В том числе по их источникам				
		Средства государственного бюджета	Средства внебюджетных фондов	Собственные средства	Средства заказчиков	Иностранные источники
АНРТ	15018378	14983262	10000	-	-	25116
АМН	2162414	2162414	-	-	-	-
ТАСХН	9963768,208	9963768,208	-	-	-	-
Вузы	2645654,48	2531394,48	-	14260	-	100000
Отраслевые	1319942,006	1319942,006	-	-	-	-

\* **Источник:** Статистический ежегодник Республики Таджикистан. Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2017.

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы и предложения в сфере образования и науки, которые сыграют важную роль в эффективном управлении процессами формирования инновационного потенциала Республики Таджикистана:

анализ источников финансирования науки показывает, что основным источником финансирования НИОКР остаются, как и предыдущие годы госбюджетные средства;

анализ доли затрат на капитальное и оборудование показывает, что она является недостаточной для того, чтобы укрепить материальную техническую базу в НИОКР;

необходимо привлекать и другие источники финансирования как средства предпринимательского сектора;

анализ заработной платы в НИОКР показывает, что по сравнению с другими отраслями экономики она является низкой;

необходимо наращивать объем государственных ассигнований науки на уровне не ниже 1% от ВВП, что может сказаться на научной безопасности нашей страны.

Также вызывает тревогу устойчивая тенденция сокращения численности высокопрофессионального кадрового персонала, занятого исследованиями и разработками. Приток талантливой молодежи «в чистую науку» и народное образование резко сократился на фоне «старения» научно-педагогических и научных кадров (средний возраст ученых в

<sup>165</sup> Панкова Л.В. Инновационная составляющая военной экономики США. -Москва..-ИМЭМО-РАН,-2006.- С.35

Республики Таджикистане составляет 59 лет в 2013 г., и к 2018 г. составит – 65 лет).

В 24 ВУЗах республики работают 6987 научных сотрудников, что составляет 83,4% из общего количества научных сотрудников Республики Таджикистан. Наибольшее число специалистов с ученой степенью работает в ВУЗах, что составляет из общего количества: докторов наук - 69,9% и кандидатов наук 78,1%; женщины, имеющие ученую степень составляют; доктора наук 70,8% и кандидатов наук - 77,4%, т.е. основное число научных сотрудников с учеными степенями работают в ВУЗах республики.

Из общего количество научных сотрудников с учеными степеням женщины составляют 924 чел.; из них доктора наук - 96 человек или 2,61%, а кандидатов наук 828 - 11,47%, соответственно.

Сравнительный анализ научных сотрудников в сфере образования согласно представленным отчетам за последние три года показывает, что наблюдается рост общего числа научных сотрудников и докторов наук.<sup>166</sup>

**Таблица 4. Соотношение числа докторов и кандидатов наук за последние три года**

Число научных сотр.		Доктора наук		Канд. наук	
годы	всего	всего	из них	всего	из них женщины
2014	9247	637	83	2668	776
2015	14979	736	89	2620	710
2016	15510,5	744	96	2913	828

\* Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2018.

Одним из важных показателей подготовки научных кадров, призванных активизировать формирование инновационного потенциала национальной экономики является привлечение молодых специалистов в аспирантуру и докторантуру. В 2017 г. в НИО республики насчитывались 1506 аспирантов, которые представляется в группах “с отрывом” и “без отрыва” от производства, в соотношении (табл. 5.).

**Таблица 5. Численность аспирантов по отраслям наук в Республики Таджикистан за 2010-16 гг.**

Показатели	Годы							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность аспирантов	1182	1801	1658	1705	1651	1672	1576	1506
в том числе по отраслям наук:								
физико - математических	63	74	72	87	83	99	80	90
химических	56	57	69	71	58	69	62	56
биология - биологических	67	68	62	76	73	87	93	82
геолого - минералогических	-	-	-	-	-	-	-	

<sup>166</sup> Статистический ежегодник Республики Таджикистан. Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. - Душанбе, 2017 с.

Показатели	Годы							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
техника - технических	54	94	89	109	122	76	57	58
сельскохозяйственных	97	85	65	87	93	80	51	12
исторических	61	91	110	90	101	95	101	141
экономических	263	361	356	391	407	387	365	343
философских	34	62	50	46	46	46	48	33
филологических	157	307	251	265	234	243	251	249
географических	2	3	4	19	1	1	2	1
юридических	101	151	124	111	94	110	121	132
педагогических	67	192	188	144	116	128	129	70
медицинских	69	114	127	133	118	173	132	131
ветеринарных	7	4	5	8	3	4	4	-
искусствоведения и культурология	6	4	5	8	3	4	4	-
психологических	1	6	2	7	4	8	4	-
социологических	10	-	8	3	3	4	-	5
архитектурных	3	2	2	-	-	-	-	-
политических	32	65	42	37	45	38	33	58
науки о земле	22	31	32	24	19	25	26	32

\* Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2018г.

В последние годы наблюдается незначительный рост числа молодых специалистов, которые стремятся заниматься научно-исследовательской работой через аспирантуру.

**Таблица 6. Выпуск из аспирантуры по отраслям наук в Республики Таджикистан за 2010-17 гг.**

Показатели	Годы							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Выпуск аспирантов	225	316	377	366	376	414	451	445
в том числе по отраслям наук:								
физико - математических	19	15	27	21	15	22	17	35
химических	12	8	17	14	15	16	11	24
биология - биологических	14	10	19	18	9	9	27	20
геолого - минералогических	-	-	-	-	-	-	-	
техника - технических	8	18	13	19	21	38	27	29
сельскохозяйственных	17	33	29	26	29	29	43	9
исторических	17	19	20	25	16	24	22	56
экономических	51	54	64	76	81	91	101	99
философских	7	17	14	9	12	14	10	11
филологических	31	42	59	69	52	50	61	64
географических	-	2	-	-	-	1	-	-

Показатели	Годы							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
юридических	11	32	23	14	20	19	21	17
педагогических	18	25	47	36	39	32	31	35
медицинских	10	19	17	20	42	52	56	33
ветеринарных	7	4	-	2	3	-	5	-
искусствоведения и культурология	-	4	5	-	5	5	1	1
психологических	-	1	-	-	1	-	1	-
социологических	-	-	2	2	1	1	-	-
архитектурных	-	-	2	-	-	-	-	-
политических	8	5	10	9	9	8	12	8
науки о земле	5	10	9	6	6	3	5	4

\* Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2018.

В то же время, анализируя выпуск из аспирантуры необходимо отметить, что те отрасли наук, которые непосредственно взаимосвязаны с инновационным развитием Республики Таджикистан (т.е., естественные и технические науки) заметно отстают от гуманитарных (табл. 6.).

В 2017 г. в Республике функционировало 80 научно-исследовательских организаций и ВУЗов (НИО), которые представлены в таблице. Анализ этих данных показывает, что количество прикладных и технических направлений в распределении НИО и по отраслям наук ничтожно мало, а в ТАСХН, АМН РТ, ВУЗы вообще отсутствуют<sup>167</sup>.

Рассмотрим функционирование научно-исследовательских организации и ВУЗы (НИО), представленные в таблице в разрезе регионов (табл. 7.).

Как видно основное количество научных организаций и ВУЗов сконцентрированы в столице нашей республики. Отсюда следует, что весь цвет научно-технического потенциала, который должен обеспечивать активизацию процессов формирования инновационного потенциала исходит из центра.

**Таблица 7. Количество действующих научно-технических учреждений и организаций, выполняющие научно-технические работы в Республики Таджикистан за 2010-17 гг.**

Показатели	Годы							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Республика Таджикистан	54	54	60	60	63	66	74	80
Согдийская область	6	5	5	5	4	6	6	7
Хатлонская область	2	5	5	5	4	4	4	4

<sup>167</sup> Алибаева М.М., Курбанов А.А. Научно-технический потенциал Республики Таджикистан – Душанбе, НИИЦентр, 2016. С-91

ГБАО	3	3	3	3	3	3	3	3
г. Душанбе	39	39	45	45	50	51	59	64
РРП	2	2	2	2	2	2	2	2

\* Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2018.

Однако отдача от такой концентрации, на сегодняшний момент, судя по результатам социально-экономического развития национальной экономики, мы наблюдаем минимальная. Поэтому возникает вопрос децентрализации научно-технического потенциала с целью эффективности его применения и повышения уровня инновационного потенциала.

Хроническое недофинансирование научно-технической сферы делает невозможным рост результативности науки по качественным и количественным показателям. Эффективность НИОКР (и прикладной науки в целом) возможно в условиях полной обеспеченности материально-технической и информационной оснащенности науки и высокой оплаты труда научных работников. Экспертно-сравнительные оценки показывают, что таджикистанские ученые обеспечены материалами и оборудованием для проведения своих исследований в десятки раз ниже, чем их коллеги из индустриально развитых государств. Так что же требовать от наших ученых (в основном пенсионного возраста), живущих в условиях бедности? И, это происходит в условиях, когда талантливая отечественная молодежь стремительно утекает в развитые страны, и приносят свой инновационный вклад в другие государства.

Эффективность существующего инновационного потенциала характеризуется достижениями научной и научно-технической деятельности, их вкладом в НТП, социальный прогресс и в социально-экономическое развитие. Но, на практике большее распространение получили следующие показатели результативности науки: число патентных заявок и выдачи патентов на число научных статей, их удельный вес в цитируемости ведущих журналах мира.

Статистика подтверждает, что вследствие ухудшения характеристик научно-технического потенциала результативность научной и научно-технической деятельности в Таджикистане находится на очень низком уровне. Наглядно об этом свидетельствуют показатели табл. 8.

Целевые научно-технические программы - это важнейший механизм государственной реализации инновационного потенциала. К сожалению, исследование показывает, что в них механизм финансирования внедрения полученных результатов НИОКР не предусмотрен и передача результатов в другие отраслевые целевые программы для тех же целей отсутствует. Отсутствие механизма вовлечения результатов научно-технической деятельности снижает эффективность проводимых НИОКР. С этой точки зрения проанализируем исполнение научно-технических работ (исследований) в Республике Таджикистан за последнее время (табл. 8.).

**Таблица 8. Выполнение научно-технических работ в Республики Таджикистан за 2011-17 гг.**

Показатели	Годы						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Выполнен объем работ с начала года	36530,1	41342,1	47699,2	52275,5	52799,8	58434,0	70580,4
в том числе научно-технические работы	35746,3	41238,4	47631,7	52099,5	52287,2	57937,7	70420,9
научно-исследовательские работы	32065,9	39090,7	44399,1	51526,2	51935,6	57547,2	68423,6
в том числе фундаментальные	8968,2	10014,8	14254,0	15836,4	8806,2	10465,9	6701,1
проектно-конструкторские и технологические работы	51,9	112,7	194,1	204,8	319,0	351,4	120,5
изготовление опытных образцов (партий)	-	-	43,9	-	-	-	30,0
проектные работы для строительства	-	-	45,9	54,2	-	-	20,9
научно-технические услуги	3628,5	1942,6	2948,7	314,3	32,6	39,1	1825,9
<b>в том числе собственными силами</b>							
Выполнен объем работ с начала года	35847,2	41335,4	47627,1	52136,5	52799,8	58222,3	70580,3
в том числе научно-технические работы	35428,7	41231,7	47559,6	51960,5	52287,2	57726,0	70420,8
научно – исследовательские работы	32014,3	39084,0	44327,0	51387,2	51935,6	57335,5	68423,5
в том числе фундаментальные	8965,4	10014,8	14182,3	15697,4	8806,2	10465,9	6701,1
проектно- конструкторские и технологические работы	51,9	112,7	194,1	204,8	319,0	351,4	120,5
изготовление опытных образцов (партий)	-	-	43,9	-	-	-	30,0
проектные работы для строительства	-	-	45,9	54,2	-	-	20,9
научно – технические услуги	3362,5	1942,6	2948,7	314,3	32,6	39,1	1825,9

Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2018.

Резкое падение финансирования науки и снижение престижа научного работника негативно отразились на численном составе и возрастной структуре работников научной сферы. Данная динамика

численности научного персонала, которые заняты НИОКР в 2011-17 гг. представлена в табл. 8.

**Таблица 9. Численность работников основной (научно-технической) деятельности в Республики Таджикистан за 2010-17 гг.**

	Годы							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего, человек в том числе имеют ученую степень:	3898	2537	3511	3389	3593	3704	3894	3720
доктора наук	288	223	263	257	294	328	307	293
кандидата наук	857	615	758	743	728	748	767	731

\* Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2017.

Рассматривая динамику уровня занятости в науке в Республики Таджикистан и сравнивая с общим уровнем занятости, отметим, что этот показатель в %-ом соотношении очень низкий (табл. 9.)<sup>168</sup>.

**Таблица 9. Уровень занятости в науке в Республике Таджикистан за 2003-17 гг.**

Годы	Занятость в народном хозяйстве в тыс. человек	Занятость в науке	
		Тыс. человек	%
2003	1745	5	0,44
2004	1829	5	0,27
2005	1857	5	0,26
2006	1885	4	0,21
2007	2088	4	0,19
2008	2112	4	0,18
2009	2137	4	0,18
2010	2150	4	0,18
2011	2167,9	5	0,23
2012	2219,2	4,9	0,22
2013	2233,3	4,9	0,21
2014	2251,6	4,9	0,22
2015	2283,8	5	0,23
2016	2312,2	5	0,24
2017	2407,0	5	0,20

Источник: Составлено авторами на основе статистического ежегодника Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2018.

В условиях переходной экономики все большее распространение и

<sup>168</sup> Алибаева М.М., Курбанов А.А. Научно-технический потенциал Республики Таджикистан – Душанбе, НИИЦентр, 2016. С-91.

актуализацию получает концепция инновационного развития национальной экономики основанного на управлении процессами формирования и эффективного использовании инновационного потенциала. Инновационное развитие базируется на развитии предпринимательской инициативы в сфере рыночной, научно-технической и организационно-экономической деятельности. Его предпосылками являются современный этап научно-технической революции и глобализация экономики на основе инновационного потенциала, которая резко обострила конкуренцию между фирмами разной национальной принадлежности.

Приоритетные направления инновационного развития реализуются в основном за счёт эффективного управляющего воздействия и внутреннего инновационного потенциала. Безусловно, все эти мероприятия направлены на эффективность функционирования инновационной сферы. Однако, в условиях не разработанности общих подходов к определению результативности проводимых мероприятий в инновационной сфере, они остаются несовершенными. Следовательно, эффективность инновационных преобразований напрямую зависят от существующих индивидуальных особенностей, тенденций, закономерностей и менталитета которые сложились в национальной экономике. Анализ факторов и условий развития социально-экономических систем с учетом инновационного потенциала позволяют решать следующие проблемы: <sup>169</sup>

нахождение наиболее благоприятных факторов эффективного функционирования национальной экономики;

выработка институтов инновационного развития национальной экономики;

определение взаимосвязей и иерархии факторов инновационного развития;

установление оптимальности критериев научного результата и вложенных средств (т.е. максимальный выход при минимальных затратах или выбор наиболее экономически выгодного сочетания критериев);

адекватная реакция национальной экономики на интеграционные воздействия факторов инновационного развития.

Игнорирование, неприятие или объективные причины невозможности первостепенного решения поставленных задач порождают целый ряд объективных и субъективных препятствий для эффективного развития национальной экономики в контексте управления процессами формирования инновационного потенциала: <sup>170</sup>

---

<sup>169</sup> Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. Перспективы формирования инновационного потенциала и анализ его влияния на экономическое развитие Республики Таджикистан. Международная научно-практическая конференция на тему: «Проблемы развития банковской системы в Таджикистане и Польше». Таджикский государственный университет коммерции г. Душанбе РТ и ВАРМИНО-МАЗУРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ г. Ольштын, Польша. Душанбе 2015 г.

<sup>170</sup> Файзуллоев М.К. Проблемы развития инноваций в Республике Таджикистан// Технологическая перспектива в рамках Евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста. Материалы 2-ой Международной научной конференции. Санкт-Петербург, 20-22 октября 2016 года. - СПб., Издательство Астерион, 2016. -470с. - С. 41-46

объективные трудности по определению унифицированных факторов, связанных с отсутствием универсальной «формулы» инновационного развития, применяемой к любой национальной экономике;

существующие недостатки по разработке инновационных программ, связанных с отсутствием или недостатком объективной статистической информации, по которым можно произвести соответствующие корректировки;

наличие дефицита менеджмента технологий инновационной сферы, которая снижает эффективность инновационной деятельности на 15-20%;

недостаточно обоснованное разделение полномочий на государственном уровне в вопросах управления инновационным развитием;

объективные факторы инновационной системы (недостаток экономических и управленческих знаний персонала, недостаточное финансирование, бессистемность данных об инновационных ресурсах т.д.).

Таким образом, отсутствие единой унифицированной процедуры оценки, связанной с объективными факторами и тенденциями инновационной сферы, которая учитывало бы нехватку статданных, не позволяют оценить в полной мере перспективы инновационного развития и, следовательно, выявления вектора применения инновационного потенциала. Анализ и исследования этой проблематики производят или по отдельным показателям, или имеют обобщённый характер (по основным вопросам инновационного развития).

Таким образом, наиболее перспективными становятся те исследования, которые направлены на выявление факторов, определяющих эффективность национальной экономики по итогам инновационной деятельности на основе инновационного потенциала этих систем.

Уровень инновационной национальной экономики формируется в результате взаимодействия многих факторов, где ведущую роль занимает инновационный потенциал. Считается общепринятым, что множественность факторов, влияющих на создание инновационной среды, может быть сведено к четырём блокам: - социально-экономическим условия развития национальной экономики, инновационному потенциалу, человеческому и управленческому потенциалу.

В этом контексте предложен ряд методических подходов по разработке интегральных показателей инновационного развития: нормированный интенсивный показатель, территориальный показатель, мировой показатель. Однако, сложность определения этих факторов заключается в тех моментах, а именно: <sup>171</sup>

многомерности;

трудности нахождения значимых факторов воздействия;

---

<sup>171</sup> 7. Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. Перспективы формирования инновационного потенциала и анализ его влияния на экономическое развитие Республики Таджикистан. Международная научно-практическая конференция на тему: «Проблемы развития банковской системы в Таджикистане и Польше». Таджикский государственный университет коммерции г. Душанбе РТ и ВАРМИНО-МАЗУРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ г. Ольштын, Польша. Душанбе 2015 г.

объективность оценки этих факторов;

учёт динамики социально-экономической системы в связи с протекающими изменениями внешней и внутренней среды социально-экономической деятельности национальной экономики.

Все существующие факторы инновационного развития Республики Таджикистан в условиях трансформации национальной экономики представляют собой экономические ресурсы, и они как структурные элементы участвуют во внутривозвратном обороте в национальной экономике. В этом контексте приводится классификация факторов, влияющих на инновационное развитие национальной экономики Республики Таджикистан, полученная методом многокритериального деления на блоки, предполагающие разделение данных факторов по принадлежности к способу воздействия на объект исследования.

Данная классификационная систематика связана со статистической обоснованностью исследования. Наличие большого количества факторов социально-экономического развития национальной экономики Республики Таджикистан целесообразно разбить по блокам атрибутивных признаков. Этот принцип и обобщение исследуемого материала позволило отобрать и сформировать 12 (двенадцать) факторных признаков (табл. 10.).

**Таблица 10. Факторы влияния на уровень инновационного развития, разбитые по социально-экономическим группам**

Группы факторов	Показатели
Демографические	Средняя продолжительность жизни населения; ожидаемая продолжительность жизни при рождении; ожидаемая продолжительность жизни городского населения и сельского населения; коэффициент смертности; численность молодёжи трудоспособного возраста; численность населения в трудоспособном возрасте; численность пенсионеров; численность мужчин; численность женщин; коэффициент демографической нагрузки и коэффициент рождаемости.
Экономические	ВВП на душу населения; объёмы промышленного производства; ввод в действие основных фондов; индекс промышленного производства; удельный вес промышленной продукции; индекс физического объёма оборота розничной торговли; валовая прибыль экономики; степень износа основных фондов.
Финансовые	Валовой национальной располагаемый доход; национальной доход на душу населения; бюджетные расходы; консолидированный национально бюджет; чистая прибыль инновации; текущие и капитальные трансферты.
Трудовые	Численность экономически активного населения; среднегодовая численность мужчин и женщин, занятых в экономике; численность безработных; коэффициенты потенциального замещения и «пенсионной нагрузки»; коэффициент напряжённости на рынке труда и вакантности.
Социальные	Индекс потребительских цен; среднемесячная зарплата населения; среднедушевой доход населения; доля населения с доходом ниже прожиточного минимума; число пенсионеров и

Группы факторов	Показатели
	инвалидов; число детей в домах ребёнка; нагрузка на одного социального работника; среднемесячный размер льготных выплат.
Инвестиционные	Инвестиции в основной капитал; доля инвестиций в основной капитал промышленного производства и на душу населения; доля государственных и частных инвестиций в основной капитал; доля иностранных инвестиций; доля инвестиций в нематериальные активы и портфельные инвестиции; доля инвестиций в нефинансовые активы и в инновации.
Уровень жизни населения	Индекс развития человеческого капитала; индекс уровня образования; индекс реального ВВП на душу населения; личные доходы и реальные располагаемые доходы населения; среднедушевые денежные доходы населения; реальные располагаемые доходы домашних хозяйств; коэффициенты Джини, Гатева и Салаи.
Образовательные	Уровень образования населения; число студентов высших учебных заведений на 10000 человек населения; число дошкольных учреждений; численность учащихся дневных образовательных учреждений; уровень образования предпринимателей; коэффициент переподготовки специалистов.
Инновационные	Затраты организаций на технологические инновации; удельный вес инновационной продукции в общем объёме продукции; доля инновационных предприятий; доля инноваций малых предприятий; эффективность инновационных разработок; коэффициент инновационного развития.
Экологические	Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ; инвестиции в основной капитал по охране окружающей среды; затраты на экологические мероприятия.
Жилищные	Общая площадь жилья (жилищный фонд); площадь жилищ, приходящаяся в среднем на одного жителя; удельный вес ветхого и аварийного жилищного фонда; число семей, получивших жильё и улучшивших жилищные условия; объёмы строительно-монтажных работ; темпы развития жилищного строительства.
Природные	Земельные ресурсы, приходящиеся на одного человека; лесные ресурсы, приходящиеся на одного человека; водные ресурсы, приходящиеся на одного человека; удельный вес природных ископаемых, приходящихся на одного человека; урожайность в растениеводстве.

Данная факторная классификация осуществлена на основе концепции управления национальной экономикой в целом.

Проведенное исследование позволило выявить ограниченность источников финансирования инновационной деятельности в Республики Таджикистане.

Не сформированность рынка инновации усиливает «давление» прямо

заинтересованных групп в сохранении конфигурации традиционной экономики, а сращивание их с многослойной бюрократией становится непреодолимым барьером на пути инновационного развития национальной экономики <sup>172</sup>.

В рамках следующего научного результата уточнено, что одним из важнейших элементов экономической безопасности в современных условиях повышенных рисков экономической деятельности является ее инновационная безопасность. Обосновано, что под инновационной безопасностью в условиях трансформации экономических процессов, происходящих в обществе, необходимо понимать такое состояние безопасности экономики которое способно обеспечивать конкурентоспособность результатов отечественных научных исследований и выпускаемой продукции и посредством этого способствовать обеспечению устойчивого развития и эффективным мерам по противодействию отрицательным факторам, действующим на мировых глобальных рынках. Исходя из этой концепции, в понятие инновационной безопасности следует включать две взаимосвязанные и взаимодополняющие подсистемы: подсистему объектов инновационной безопасности: наука и кадры, техника и технология, продукция и услуги, реализация, коммерческое использование и обслуживающую подсистему: инвестиции, управление, маркетинг, то есть элементы инновационного потенциала <sup>173</sup>.

Возрастающая зависимость развития национальной экономики от параметров инновационного развития, с одной стороны, и неуклонное движение в сторону повышения роли экономического обеспечения национальной безопасности, с другой стороны, усиливают значение инновационной составляющей в развитии национальной экономики (рис. 2).

На наш взгляд, сегодня требуется вычленение и более глубокая детализация инновационного фактора в общей концепции национальной безопасности, возможно, вплоть до разработки собственной концепции инновационной безопасности государства.

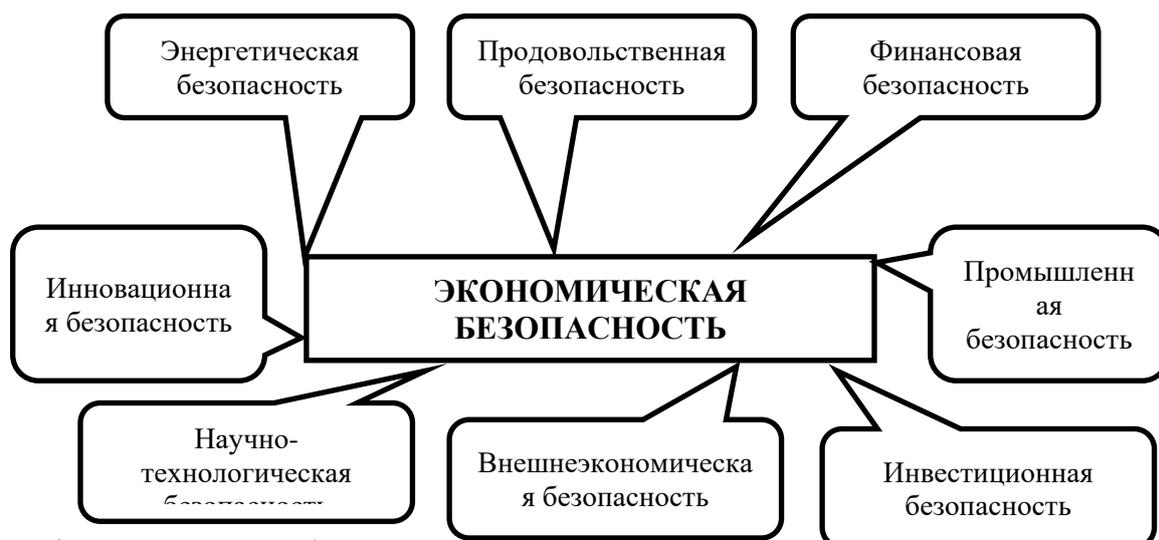
Как известно, на сегодня концептуальная проработка проблемы инновационной безопасности находится в незавершенной и достаточно неопределенной стадии. Это связано, наряду с прочим, и с недоработкой проблем «баланса сил», симметрий и асимметрий в области технологической взаимозависимости государств, недостаточным поиском выработки (определения) оптимального соотношения автарктичности развития и встроенности в систему международного разделения труда <sup>174</sup>.

---

<sup>172</sup> Пулодова Х.Ш. Организация (активизация) инновационного предпринимательства как условие повышения инновационного потенциала. Международная научно-практическая дистанционная конференция на тему «Устойчивое развитие инновационной экономики в Таджикистане и Польше» Таджикский государственный университет коммерции. г.Душанбе, 23-24 декабря 2016

<sup>173</sup> Самадов Р.И. Инновационная концепция национальной безопасности как элемент стратегии формирования государственной таможенной политики Республики Таджикистан//Таджикистан и современный мир: Вестник ЦСИ при Президенте РТ.2016. №1(51).- С72-79.

<sup>174</sup> Панкова Л.В. Инновационная составляющая военной экономики США. М. ИМЭМО-РАН,-2006.-С.35



\* Источник: разработано авторами

**Рис. 2. Классификация видов экономической безопасности**

Исследования, посвященные проблемам экономической безопасности постсоветского пространства (включая и Республику Таджикистан), ведутся уже на протяжении 20 лет. За это время сформировались научные направления, разработана методология изучения экономической безопасности, практически сложились понятийный аппарат и структура категории «экономическая безопасность» на макро-и микроуровне. Единственное, в чем пока не сходятся во мнении ученые, — это в соподчиненности понятий между собой и иерархии видов безопасности. На уровне национального хозяйства выделяют обычно военную, экономическую, продовольственную, экологическую, научно-техническую, технологическую, социальную, демографическую, транспортную и другие виды безопасности.

Переходя к анализу взаимовлияния и взаимосвязи между инновационным потенциалом Таджикистана и ее экономической безопасностью целесообразно обозначить угрозы экономической безопасности, носящие именно инновационный или инвестиционно-инновационный характер. Так, угрозы инновационного характера могут предполагать низкую конкурентоспособность технологий и продукции конкретной страны, значительное сокращение расходов на НИОКР, неполноценное развитие или деградацию инновационного сектора экономики и наукоёмких отраслей и др.<sup>175</sup>

В настоящее время для национальной экономики становится первоочередной безопасностью инновационная. Отметим, что многие специалисты не принимают ее во внимание или отождествляют с научно-технической или технологической безопасностью. Ряд авторов рассматривают лишь научно-техническую безопасность, которая формируется как совокупность условий в научной и технической сферах, которые обеспечивают выполнение требований национальной и, в первую

<sup>175</sup> Панкова Л.В. Инновационная составляющая военной экономики США. М.: ИМЭМО-РАН, 2006.-С.35

очередь, экономической безопасности.

Другие трактуют инновационную безопасность в широком смысле как безопасность государства в промышленности, научно-технической и инновационной сферах экономики, т.е. состояние, процесс и систему. В вертикальном разрезе инновационная безопасность может быть представлена как макроинновационная, региональная, ассоциативно-корпоративная и микроинновационная безопасность.

Третья группа авторов выдвигает на первый план инвестиционную безопасность как подсистему экономической безопасности, обеспечивающую уровень надежности и безопасности инновационных процессов, особенно на региональном уровне. При этом необходимость обеспечивать безопасность в инновационной сфере учеными не отрицается, а наоборот, в условиях устойчивого развития экономики подчеркивается. Отсюда возникают следующие вопросы:

является ли инновационная безопасность составным элементом экономической безопасности;

что входит в понятие инновационной безопасности?

Как известно, под экономической безопасностью понимается такое состояние национальной экономики, которое обеспечивает стабильное и независимое развитие страны, защищенность от внутренних и внешних угроз и противодействие влиянию негативных факторов. Принимая во внимание, что инновационный цикл в самом общем смысле отражает состояние науки, техники и технологии, производства и рынка, а сами инновации являются средством достижения высокой конкурентоспособности экономики, следует трактовать инновационную безопасность как составную часть экономической безопасности. В Республике Таджикистане расходы на науку из госбюджета Республики Таджикистан находятся в постоянно возрастающей динамике (табл. 1)<sup>176</sup>.

Исходя из этих же соображений в понятие инновационной безопасности следует включать две взаимосвязанные и взаимодополняющие подсистемы:

подсистему объектов инновационной безопасности: наука и кадры, техника и технология, продукция и услуги, реализация и коммерческое использование;

обслуживающую подсистему: инвестиции, управление (менеджмент), маркетинг.

Понятно, что, судя по перечисленным составляющим, категория инновационной безопасности является комплексной и должна рассматриваться как система. В то же время вполне допустимо анализировать каждый компонент в отдельности (как составляющий

---

<sup>176</sup> Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. Перспективы формирования инновационного потенциала и анализ его влияния на экономическое развитие Республики Таджикистан. Международная научно-практическая конференция на тему: «Проблемы развития банковской системы в Таджикистане и Польше». Таджикский государственный университет коммерции г. Душанбе РТ и ВАРМИНО-МАЗУРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ г. Ольштын, Польша. Душанбе 2015 г.

элемент). На наш взгляд, под инновационной безопасностью следует понимать такое состояние защищенности экономики, которое обеспечивало бы конкурентоспособность результатов НИОКР и выпускаемой продукции на отечественном и мировом рынках, способность экономики обеспечивать устойчивое развитие и противодействовать негативным факторам, имеющим место на глобальных рынках.

Таким образом, анализ оценки влияния инновационного потенциала на социально-экономическое развитие, предопределяет первостепенную роль процессов управления формированием инновационного потенциала в становлении национальной инновационной системы Республики Таджикистан.

Формирование, развитие и эффективная реализация национального инновационного потенциала обеспечивают повышение уровня инновационной безопасности, и, следовательно, экономической безопасности Таджикистана. Безусловно, особенно важно также правовое обеспечение всех рассматриваемых процессов и инновационной безопасности в целом, учитывая значимое место таких категорий, как «инновационный потенциал» и «инновационная безопасность» в системе стратегического планирования как инновационного, так и социально-экономического развития Таджикистана.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в России в первой половине XXI в. требует создания новых подходов для эффективного функционирования и развития процессов управления в экономических системах различного назначения и, в первую очередь, а в системах типа «организация». В центре поддержания устойчивости и работоспособности экономических систем – достижение управляемости социальным и экономическим развитием на базе структурирования атрибутов управления и менеджмента с учетом российского менталитета.

Современное организационное развитие обусловлено тенденциями углубления связей науки и практики, а также потребностью использовать эффективные средства для организационной перестройки. Поэтому научные исследования для создания стройной теории управления экономическими системами типа «организация» являются весьма актуальными.

Современная литература и научные исследования недостаточно внимания уделяют развитию теоретических положений науки управления. Научная литература теории управления и эмпирические исследования позволили выбрать важнейшие атрибуты управленческой деятельности и наиболее известные типы, виды и процессы управления в социальных и экономических средах. Представлено описание, обоснование и основные характеристики параметров типов управления в социальных и экономических средах.

Предлагается модель взаимодействия элементов и процессов управленческой деятельности в организациях. Раскрывается состав, содержание и структура процессов, подпроцессов и функциональных задач управления, протекающих в организационной среде<sup>177</sup>. Адекватное понимание, формирование и развитие атрибутов организации и процессов организации позволит призвано повысить качество и эффективность управления организациями и их составными частями.

Современные научные исследования не проводят различий между возможными типами управленческих инноваций. Как правило, изучаются общие или специфические управленческие инновации, т.е., в основном, рассматриваются предшествующие факторы, состав и содержание инновационных процессов и результатов введения управленческих изменений. При этом описываются ключевые элементы инновационного процесса, описываются этапы инновационной деятельности, роль внутренних и / или внешних факторов изменений основных атрибутов процессов организации, а также роль и место методологических и технологических инструментов.

Исследование начинается с рассмотрения каждого случая инноваций в области управления и формулированием каждого нововведения как

---

<sup>177</sup> Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Личностное постижение мира. Саратов: Амирит, 2018. 448 с.

самостоятельного явления. В рамках этого исследования были определены ключевые элементы исследовательской базы.

Каждый тип управленческих инноваций представляются в виде обобщения данных по нововведениям в области управления. Мотивация к управленческим инновациям начинается, когда агенты внутренних изменений наблюдают неэффективность своей повседневной операционной и управленческой деятельности. Для перевода этого наблюдения в действие, организации должны признать, что необходимо повысить эффективность повседневных процессов и их частей.

Рекомендованные извне управленческие инновации начинаются с внешних агентов изменений, которые считают, какие задачи необходимо решить, чтобы сделать инициативы инноваций более успешными. Они формулируют потенциальные методологические инструменты управления и предлагают их организациям. Организации используют творческие методы, чтобы предложить их управленцам для решения проблем. Когда они находят удовлетворительное решение, они прекращают поиск и внедряют решение.

Управленческие инновации могут быть классифицированы как ориентированные на возможности воздействия на процессы организации. Под ориентацией на возможности подразумевается, что процесс, с помощью которого возникают управленческие инновации, обусловлен не только существующими проблемами, а ориентацией на развитие и упорядоченность управленческих процессов в едином методологическом ключе<sup>178</sup>.

Инновации, ориентированные одновременно на проблемы и возможности, могут стать более актуальными, когда современные организации станут более зрелыми в методологическом и технологическом отношениях и лучше будут справляться со своими оперативными задачами.

Представленное исследование посвящено рынку с наиболее многочисленной социально-экономической группой населения с минимальными доходами «Основание пирамиды», в ходе которого все организации заинтересованы в управленческих инновациях, которые помогают регулярно разрабатывать, поддерживать и применять от двух до четырех новых методов управления. Результаты исследования основаны на четырех основных типах управленческих инноваций: ориентированные на эффективность, рекомендованные извне, ориентированные на проблемы и ориентированные на возможности современных управленческих инноваций.

В настоящее время существует достаточно публикаций, в которых рассматриваются направления модернизации социально-экономической политики развития регионов, но зачастую в них не учитываются особенности и конкретный тип региона. Традиционной целью региональной

---

<sup>178</sup> Франк Е.В. Развитие процесса управления инновациями в организации // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 112-117.

политики, кроме обеспечения сбалансированного функционирования и развития субъектов России, является также сокращение межрегиональных диспропорций в уровне социально-экономического развития территорий.

Все регионы России обладают специфичной отраслевой, воспроизводственной и технологической структурой, устанавливают собственную систему приоритетов и при этом должны рассчитывать преимущественно на собственные силы и ресурсы при реализации разрабатываемых стратегий развития экономических систем различного уровня и масштаба.

В управленческой деятельности современных организаций постоянно возникают проблемы, требующие решения на основе известных методологических инструментов. Рассмотрены подходы для использования их в проектировании и реформировании системы управления современными экономическими системами типа «организация».

Сюжетно-игровой, поссибилитарный и проблемно-ситуационный подходы имеют свои преимущества и ориентированы на определенные процессы и виды управленческой деятельности организаций и могут быть использованы для поиска и формулирования проблем, а также исследования, разработки и разрешения поставленных проблем.

Проведенное исследование, состава, структуры и содержания проблем и причин их возникновения позволяет сделать выбор адекватных инструментов для реализации замыслов организационного проектирования и перепроектирования для повышения эффективности управления экономическими системами типа «организация».

Эффективность деятельности многих предприятий в значительной степени определяется функционированием процесса управления маркетингом<sup>179</sup>. Процесс управления маркетингом способствует повышению адаптации машиностроительного предприятия к состоянию рынка и требованиям потребителя, обеспечивая его устойчивое функционирование, а возможно и дальнейшего развития. Решение проблем оценки эффективности деятельности процесса управления маркетингом является весьма актуальной.

Анализ литературы показал, что количество научных работ и различного рода публикаций ограничено. Результатом исследования является разработка модели оценки процесса управления маркетингом предприятия на основе шкал оценки состояния его подпроцессов. Разработаны шкалы, положенные в основу модели оценки, представлен образец экспертного листа. Модель апробирована на примере машиностроительных предприятий Оренбургской области. Приведены рекомендации по повышению эффективности системы маркетинга на предприятии, получившем низшую оценку экспертов.

Изменение социально-экономических условий общественной жизни и

---

<sup>179</sup> Султанова А.В. Разработка модели построения подсистемы управления качеством подпроцессов в организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №4. С. 136-147.

деятельности организаций предопределило и сформировало необходимость и актуальность поиска и выбора новых способов обеспечения конкурентоспособности субъектов на рынке труда<sup>180</sup>. Один из эффективных способов – подбор и использование методов управления маркетингом персонала.

Маркетинг персонала является сравнительно молодым практическим инструментом управления. Поэтому основная цель проведенного исследования – поиск и обоснование путей применения маркетинга персонала в практике управления процессами, протекающими на внутреннем и внешнем рынках труда. При этом были проанализированы подходы, представленные в работах различных авторов к определению сущности, содержания и функций маркетинга персонала и его отдельных структурных элементов.

Маркетинг персонала также использует ряд концепций, прошедших практическое апробирование, в т.ч.:

концепция эффективного формирования профессиональной рабочей силы;

концепция человеческого капитала;

концепция продвижения товара «рабочая сила»;

ценовая концепция;

концепция традиционного маркетинга;

концепция социальных предпочтений;

концепция потребительского выбора;

концепция снабженческого маркетинга;

концепция внутриорганизационного маркетинга;

концепция эго-маркетинга и близкая к ней концепция самомаркетинга.

Выбор одной из концепций маркетинга персонала для связана с особенностями организации, её профессиональной направленностью, текучестью кадров, уровнем зарплаты, возможностью повышения квалификации и т.д. Далее были подробнее рассмотрены функции, реализуемые маркетингом персонала, в т.ч. информативная, коммуникативная и ценовая. Во внешней среде были проанализированы общеэкономические, социальные, демографические, технологические, правовые, конкурентные факторы;

Были также рассмотрены направления маркетинговой деятельности на рынке труда и обоснована целесообразность исследования, раскрытия и развития мотивационной структуры личности как объекта управления на рынке труда.

Основными направлениями маркетинга персонала являются<sup>181</sup>:

разработка профессиональных требований к персоналу;

определение качественной и количественной потребности в персонале

---

<sup>180</sup> Васяйчева В.А., Султанова А.В., Сураева М.О., Франк Е.В. Развитие инновационной деятельности экономических систем. Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2018. 207 с.

<sup>181</sup> Никольская Е.Ю. Ищу человека. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала организации // Российское предпринимательство. 2007. № 5(1). С. 173.

на текущий и перспективных периоды;

- расчет затрат на приобретение и использование персонала;
- выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

Представлены материалы, характеризующие состояние кадрового обеспечения организаций здравоохранения.

Основными предпосылками реализации концепции маркетинга медицинского персонала в России выступают:

- изменение методов финансирования лечебно-профилактических учреждений;

- развитие коммерческих медицинских учреждений;

- обострение конкуренции в сфере здравоохранения;

- снижение качества медицинского обслуживания;

- рост издержек производства и услуг, увеличение затрат лечебно-профилактическими учреждениями на оказание услуг в связи с применением новых технологий лечения, оборудования, лекарств и др.

В настоящей работе предпринята попытка восполнения существующих «пробелов» теории маркетинга персонала, а именно:

- обоснована целесообразность дополнения традиционных направлений маркетингового исследования рынка труда изучением мотивационной структуры личности, выступающей в качестве объекта маркетинга персонала;

- проведено исследование состояния системы здравоохранения РФ, Иркутской области и г. Братска в части кадрового обеспечения. Обозначена проблема дефицита кадров и недостаточно высокого уровня мотивированности молодежи к работе в учреждениях здравоохранения;

- сформированы предложения по развитию элементов комплекса маркетинга персонала организаций, в том числе действующих в сфере здравоохранения. При этом была подчеркнута целесообразность использования пропаганды как элемента системы маркетинговых коммуникаций для формирования привлекательности профессий и организаций на рынке труда <sup>182</sup>.

Таким образом, были сформулированы авторские предложения по использованию методов маркетинга персонала для решения проблем рынка труда как в профессиональном пространстве в целом, так и проблемы кадрового дефицита в медицинских организациях, в частности.

Взаимодействие субъектов корпоративных отношений отражаются на социально-экономической деятельности организаций корпоративного типа управления, в которых сконцентрированы значительные человеческие ресурсы.

Определена сущность понятий «корпоративное управление», «структуры корпоративного типа управления», «социальная ответственность», «корпоративная социальная ответственность». Обоснована концепция

---

<sup>182</sup> Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. М.: Экономика, 2006. 428 с.

корпоративной социальной ответственности, в рамках которой определены формы её реализации для различных субъектов корпоративных отношений<sup>183</sup>. Рассмотрена пирамидальная модель корпоративной социальной ответственности, предусматривающая четыре уровня: экономический, правовой, этический, филантропический.

Разработана матрица интересов участников корпоративных отношений, которая представляет собой простой инструмент, с помощью которого можно идентифицировать и оценить влияние, оказываемое отдельными заинтересованными субъектами корпоративных отношений на развитие организации.

На основе матрицы интересов участников корпоративных отношений выявлены закономерности их формирования в зависимости от уровня корпоративной социальной ответственности. Проведена оценка отношения бизнеса к социальной ответственности, путем выбора одного из принципов: социальные обязательства, социальная обструкция, социальный отклик, социальный вклад. Определено, что количество сторонников внедрения корпоративной социальной ответственности в 2015 г. по сравнению с 2010 г. существенно сократилось. В качестве конкурентных преимуществ организаций корпоративного типа управления, рассмотрены факторы, определяющие превосходство над конкурентами.

Представлен перечень конкурентных преимуществ организаций, основанных на принципах корпоративной социальной ответственности, определены их формы и содержание, а также инструменты адаптации и использования. Дана балльная оценка влияния концепции корпоративной социальной ответственности на формирование конкурентных преимуществ структур корпоративного типа управления.

Успешное функционирование и развитие требует новых теоретических подходов и методологических инструментов поддержания и реформирования форм и содержания организаций важнейших атрибутов для повышения качества и эффективности их деятельности и поведения на рынке с целью выполнения заявленных ориентиров и ценностей.

Наиболее эффективным направлением реформирования экономических систем типа «организация» является формулирование и реализация модернизация развития их систем управления на основе эффективных методологических подходов и технологических решений, материалы которых для различных областей народного хозяйства изложены в настоящей монографии.

---

<sup>183</sup> Захарова С.Г., Мальцев А.Н. Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения // Власть. №8. 2016. С.67-73.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 368 с.

Адуева Т.П., Баулина Л.В. О занятости работников здравоохранения // Здравоохранение. М., 2016. № 6. С. 12-16

Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 271 с.

Акчурина И.Г., Терешина Д.Г. Теоретико-методологические особенности государственного и муниципального управления системой здравоохранения // Экономика и современный менеджмент: в поисках новой модели инновационного развития: монография. Пенза: Наука и Просвещение, 2018. С. 66-84.

Алексеева В.М. Научное обоснование системы экономической подготовки медицинских кадров в условиях реформирования здравоохранения: Дисс. ... докт. мед. наук. М., 2012. 386 с.

Алибаева М.М., Курбанов А.А. Научно-технический потенциал Республики Таджикистан. Душанбе: НПИЦентр, 2016. С-91

Алханова А.Г., Иконникова С.А. Внутренний маркетинг организации в управлении персоналом // Региональная специфика и Российский опыт развития бизнеса и экономики: Материалы IX Международной научно-практической конференции. Астрахань: Астраханский государственный университет, 2018. С. 39-43.

Анисимов О.С. Методология: функция, сущность и становление. М., 1996. 353 с.

Анисимов О.С., Деркач. А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.

Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: технологии: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 192 с. Библиогр. в кн. ISBN 5-238-00842-2; Тоже URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>.

Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом предприятия // Economic and law human resources management issues BARBADOS. 2016. С. 15-29.

Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Технология управления персонал-маркетингом // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7 (7). С. 79-82.

Бараков В.С. Оценка социально-экономического потенциала модернизации макрорегионов РФ / В.С. Бараков // Инновационный Вестник Регион. Воронеж: 2013. №4. С. 1–7.

Барсукова С.Ю. Неформальная экономика: курс лекций. М.: ИД Высшей школы экономики, 2009. 354 с.

Бездудная А.Г., Герасимов К.Б. Развитие организационной структуры управления промышленным предприятием в процессе реализации

инновационной стратегии // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 2. С. 5-14.

Ваганов П.И., Наконечный А.Н. Управленческая инновация как функция инновационного и ресурсного потенциала предприятия // Вестник Тюменского государственного университета. 2004. № 3. С. 200-205.

Васяйчева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69-76.

Васяйчева В.А., Султанова А.В., Сураева М.О., Франк Е.В. Развитие инновационной деятельности экономических систем. Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2018. 207 с.

Висторобская Е.Н. Маркетинг персонала в системе маркетингового управления организацией // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2016. № 2. С. 14-16.

Волкова В.Н., Денисов А.А. Устойчивость социально-экономических систем // Системный анализ в экономике: сб. материалов межвуз. конф. Таганрог, 2000. С. 4-12.

Воробьева Е.К. Управление персоналом на основе маркетинга // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сб. науч. тр. Симферополь: «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Туган-Барановского», 2017. С. 262-264.

Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы / пер. с англ. М.: Эйтэкс, 1993. Ч. 1. 186 с. Ч. 2. 214 с.

Герасимов Б. Функции управления: состав, содержание, параметры // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 7. С. 91-100.

Герасимов Б.Н. Глава 1. Управление образовательной деятельностью: содержание, структура, технологии // Методология современной образовательной деятельности. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2018. С. 11-25.

Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №2. С. 33-40.

Герасимов Б.Н. Исследование и проектирование процессов управления конфликтами в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №3. С. 99-108.

Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №1. С. 157-165.

Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. 2011. № 1. С. 10-19.

Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления научной деятельностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. №1. т. 8. С. 229-236.

Герасимов Б.Н. Моделирование содержания и взаимоотношений процессов организации // Russian Journal of Management. М.: ИНФРА-М. 2017. Т.5. Вып. 4. С. 549-557.

Герасимов Б.Н. Реинжиниринг процессов организации. М.: ИНФРА-М, 2016. 256 с. Научная книга

Герасимов Б.Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №4. С. 17-26.

Герасимов Б.Н. Типология управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. №1. С. 30-42.

Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 21-28.

Герасимов Б.Н. Управление инновационным потенциалом организации. Самара: Изд-во СИБиУ, 2009. 222 с.

Герасимов Б.Н. Шимельфениг О.В. Онтология как рефлексивная картина представления экономических систем // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып 8. № 2(23). С. 7-26.

Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Инструменты обеспечения технологий решения задач управления организациях // Управленческие науки. 2018. №1. С. 82-89.

Герасимов Б., Герасимов К. Построение систем управления: теория, методология, технологии. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. 288 с.

Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. М.: ИНФРА-М, 2016. 225 с. Научная мысль

Герасимов Б.Н., Ионесов В.И. Перспективы взаимодействия культуры, экономики политики в современном мире // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. №8. С. 9-17.

Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Личностное постижение мира. Саратов: Амирит, 2018. 448 с.

Герасимов К.Б. Инновационный потенциал корпоративной культуры организации // Основы экономики, управления и права. 2014. №6(18). С. 33-39.

Герасимов К.Б. Механизм построения системы управления процессом организации // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2012. №6(37). С. 72-81.

Герасимов К.Б. Разработка технологии определения инновационного потенциала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2012. №2. С. 39-46.

Герасимов К.Б. Технология определения результативности деятельности системы управления подпроцессом // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 5 (53). С. 98-109.

Гладилин В.А., Гладилин А.В. Основные принципы разработки

кластерной стратегии инновационного развития субъекта РФ. Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики и управления народным хозяйством. 2016. № 3 (39). С. 10.

Гладилин В.А., Нецадимова Т.А., Перелазная Е.Е. Анализ способов инновационной активности в формировании кластеров // Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 672-674

Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2005. 464 с.

Градосельская Г.В. Сетевой анализ в оценке организационной эффективности российских предприятий. М., 2007. 37 с.

Грудистова Е.Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. 2014. Том 1. № 2 (2). С. 71-79.

Грудистова Е.Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: дисс. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2009. 233 с.

Гуиар Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.

Димитриева С.Д. HR-маркетинг как составляющая системы управления персоналом // Инновационная наука. 2016. № 2-1. С. 109-112.

Дмитриев М.Н., Захарова С.Г., Масленников Н.А. Модель управления человеческими ресурсами муниципальных районов в концепции факторного подхода // Приволжский научный журнал. 2015. №3 (35). С. 206-213

Дончевский Г.Н. Поссибилитика, или искусство овладения невозможным (очерки технологии эры индиго). М., Вузовская книга, 2011. 376 с.

Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 432 с.

Дуракова И.Б. Методика экономического анализа основных конкурентов и системных партнеров при реализации стратегии маркетинга персонала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2005. № 1. С. 78-84.

Желтенков А.В. Самоорганизующаяся система управления: организация и методология создания. М.: ГУУ, 2001. 120 с.

Жигляева А.В. Инновационный потенциал российской федерации: роль в обеспечении экономической безопасности: сб. тр. I науч.-практ. конф. «Сенчаговские чтения» М.: Ин-т экономики РАН, 2017. 265 с.

Зайцева И.В., Попова М.В. Основные принципы управления формированием трудового потенциала региона // Вестник АПК Ставрополя. 2015. № 3 (19). С. 194-197

Заиченко Я.И., Щадов И.М. Концепция маркетинга как основа развития клиентских отношений в управлении персоналом современной организации // Актуальные проблемы права, экономики и управления. 2015. № 11. С. 26-30.

Захарова С.Г. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 129 с.

Захарова С.Г. Оценка внедрения концепции корпоративной социальной ответственности в практику российского бизнеса// Предпринимательство: перспективы, приоритеты и ограничения: сборник научных трудов по материалам I междунар. науч.-практ. конф. НОО «Профессиональная наука». Нижний Новгород, 2016. С. 143-147

Захарова С.Г. Предпринимательство, перспективы, приоритеты и ограничения. Нижний Новгород: Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции.: НОО "Профессиональная наука". 2016. С. 143-147.

Захарова С.Г. Социально ориентированное управление человеческими ресурсами сельских муниципальных районов и его влияние на качество жизни населения// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. №3. 2016. С. 7-16.

Захарова С.Г., Банин М.А. Конкурентные преимущества как внутренние ресурсы муниципального района// Современная конкуренция. 2015. Т.9. №6 (54). С. 116-128

Захарова С.Г., Мальцев А.Н. Оценка системы управления муниципальных районов по критерию качества жизни населения // Власть. №8. 2016. С.67-73.

Захарова С.Г., Масленников Н.А. Закономерности изменения качества жизни населения как индикатор институциональных преобразований в России// Экономика и менеджмент систем управления. 2013. №2.1. С.134-143.

Захарова С.Г., Масленников Н.А. Оценка источников формирования денежных доходов в рамках институциональных преобразований качества жизни населения сельских муниципальных районов// Инновации и инвестиции. 2013. №3. С. 89-92.

Захарова С.Г., Рогова Г.И. Жизненные ценности молодежи в оценке компонентов качества жизни населения сельских муниципальных районов /Агропродовольственная экономика. 2016. №2 (54). С. 6-11

Захарова С.Г., Шагалова Т.В. Управление качеством жизни населения сельских муниципальных районов на основе тенденций и закономерностей развития муниципально-частного партнерства//

Зеркалий Н.Г. Оценка эффективности внутреннего маркетинга через показатель удовлетворенности персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 8. С. 125-127.

Ионесов В.И. О креативности действия во взаимоотношениях экономики и культуры // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. Т.6. №4 (17). С.47-56.

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М,

2011. 301 с.

Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 368 с.

Козлова Ж.М. К вопросу об управленческих инновациях // Ползуновский альманах. 2012. № 1. С. 190-192.

Королева Т.С. Институциональный подход к управленческим инновациям: теория Э. Роджерса // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7-5 (51). С. 117-124.

Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов и др. М.: Юрайт, 2013. 445 с. Серия: Бакалавр: Базовый курс

Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 656 с.

Котлер, Ф. Основы маркетинга: / пер. с англ. М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995. 702 с.

Котляров И. Новые формы маркетинга персонала // Практический маркетинг. 2010. № 8 (162). С. 16-20.

Кошмаров М.Ю., Трубецкой А.Ю. Экономические теории и эволюция пропаганды // Мир новой экономики. 2017. № 4. С. 48-54.

Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. М.: ПРИОР, 1999. 256 с.

Кросс Р., Паркер Э. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации. К.: Калидос Пабблишинг, 2006. 206 с.

Лосев К.В. Сущность и управленческие аспекты понятия "инновация" // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 2-1. С. 152-158.

Макулов В.Ю. Методология анализа управленческих инноваций в условиях современной российской экономики // Инновации. 2008. № 1. С. 118-120.

Малюк В.И. Проектирование структур производственного предприятия. СПб.: Бизнес-пресса, 2005. 320 с.

Маркетинг персонала: практ. / С.Н. Калюгина, И.П. Савченко и др. Ставрополь: СКФУ, 2016. 127 с.

Масютин С.А. Корпоративное управление в России: первые шаги // Консультант. 2005. № 5. С. 79-81

Махметова А.Е. Методология развития персонал-маркетинга на промышленных предприятиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 3. С. 111-115.

Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория многоуровневых иерархических систем: пер. с англ. М.: Мир, 1973. 344 с.

Министерство труда, миграции и занятости населения Республики Таджикистан <http://www.mehnat.tj>

Минцберг Г. Структура в кулаке / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 416 с.

Никольская Е.Ю. Ищу человека. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала организации // Российское предпринимательство.

2007. № 5(1). С. 171-176.

Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учеб. М.: Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. Юрайт, 2016. 513 с.

Организационная культура: учеб. и практ. / Под ред. В.Г. Смирновой; Гос. ун-т упр. М.: Юрайт, 2016. 306 с.

Орлинская О.Г., Костюков, К.И. Вопросы обеспечения экономической безопасности России // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-1 (67-1). С. 1113-1116

Официальный сайт администрации города Братска. URL: <https://www.bratsk-city.ru/>.

Официальный сайт Министерства труда и занятости Иркутской области. URL: <http://irkzan.ru/home/gragd/vac.aspx>.

Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области. URL: [http://irkutskstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/irkutskstat/ru/statistics/employment/](http://irkutskstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/irkutskstat/ru/statistics/employment/).

Панкова Л.В. Инновационная составляющая военной экономики США.-Москва. ИМЭМО-РАН, 2006.-С.35

Пастухова Д.А. О развитии компетентности специалистов сферы услуг в области межличностного взаимодействия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2017. № 1. С. 59-67.

Патласов О.Ю. Маркетинг персонала: учеб. М.: ИТК «Дашков и К», 2016. 384 с. (Учебные издания для бакалавров). То же [Электронный ресурс]. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452888>.

Пирмамадзода С.Х. Маркетинг персонала в развитии конкурентоспособности предприятия // Вестник Технологического университета Таджикистана. 2015. № 2(25). С. 74-77.

Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления"

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. 357 с.

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Бук. 2007. 454 с.

Послание Президента Республики Таджикистан, Лидера нации Эмомали Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 22.12.2017.

«Программа инновационного развития Республики Таджикистан на 2011-2020 годы». Постановление Правительства Республики Таджикистан №227 от 30 апреля 2011 года

Прохоров А.П. Русская модель управления: монография. М.: ЗАО Журнал «Эксперт», 2002. 378 с.

Пудич В.С. Системные компоненты менеджмента. Чебоксары: ИД «Пегас», 2009. т. 1. 560 с, т. 2. 502 с.

Пулодова Х.Ш. Организация (активизация) инновационного предпринимательства как условие повышения инновационного потенциала. Международная научно-практическая дистанционная конференция на тему

«Устойчивое развитие инновационной экономики в Таджикистане и Польше» Таджикский государственный университет коммерции. г. Душанбе, 23-24 декабря 2016.

Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. Анализ формирования инновационного потенциала Республики Таджикистан и его влияние на экономическое развитие. Экономика Таджикистана. Институт экономики и демографии Академии наук Республики Таджикистан. Душанбе. 2016. №4. С 86-91.

Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. Инновационный потенциал Таджикистана: современное состояние и перспективы развития. Бишкек.: ЧП Сарыбаев Т.Т., 2018. 177 с.

Пулодова Х.Ш., Самадов Р.И. Перспективы формирования инновационного потенциала и анализ его влияния на экономическое развитие Республики Таджикистан // Проблемы развития банковской системы в Таджикистане и Польше: междунар. науч.-практ. конф. Душанбе: Таджикский государственный университет коммерции. Ольштын: Вармино-мазурский университет. 2015.

Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 N 421-р "О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения".

Российский менеджмент: технологии успеха / Герасимов Б.Н., Иванов В.Н., Мельников С.Б. и др. М.: Муниципальный мир, 2005. 400 с.

Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3(21). С. 38-67.

Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. М.: Экономистъ, 2006. 428 с.

Самадов Р.И. Инновационная концепция национальной безопасности как элемент стратегии формирования государственной таможенной политики Республики Таджикистан//Таджикистан и современный мир: 2016. №1(51). С. 72-79.

Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. Казань: Изд-во Казанск. гос. ун-та, 2004. 184 с.

Слинков А.М. Раскрытие информационно-аналитического содержания мониторинга в системе управления организацией на основе методологического и управленческого подходов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 1. С. 43-49.

Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты / Федер. агентство по образованию, Братск: БрГУ. 2005. 194 с.

Слинкова О.К., Скачков Р.А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 3 (59). С. 65-72.

Слинкова О.К., Слинков А.М., Пастухова Д.А. Исследование

мотивации личностного роста студентов в процессе вузовского обучения // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1 (80). С. 774-779.

Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. и практикум. М.: Юрайт, 2015. 320 с.

Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. 2-е изд., пер. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 624 с.

Статистический ежегодник Республики Таджикистан. Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Душанбе, 2017. 364 с.

Стратегическое развитие малого бизнеса и формы поддержки индивидуального предпринимательства (Электронный ресурс): монография. Эл. Изд. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. 302 с. Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/monographbusiness.pdf>.

Стратегия Республики Таджикистан в области науки и технологий на 2011-15 гг. «Формирование инновационной инфраструктуры и поддержка инновационной деятельности» от 3 марта 2011 г. № 114.

Султанова А.В. Инновационное развитие промышленного потенциала региона. Самара: Самар. гос. тех. ун-т, 2009. 329 с.

Султанова А.В. Разработка модели построения подсистемы управления качеством подпроцессов в организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №4. С. 136-147.

Султанова А.В. Разработка модели построения подсистемы управления качеством подпроцессов в организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. №4. С. 136-147.

Трифорова С.Н., Грудистова Е.Г. Маркетинг персонала в организациях здравоохранения г. Братска. Проблемы и пути решения // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. Т.1. С. 155-163.

Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд / пер. с англ. М.: Республика, 1992. 351 с.

Усик Н.И. Подходы к управленческим инновациям в предпринимательских структурах // Экономика и экологический менеджмент. 2012. №2. С. 503-513.

Файзуллоев М.К. Проблемы развития инноваций в Республике Таджикистан// Технологическая перспектива в рамках Евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста: материалы 2 междунар. науч. конф. СПб.: Астерион, 2016. С. 41-46.

Федеральный закон от 29.12.12 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Франк Е.В. Развитие процесса управления инновациями в организации // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 112-117.

Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений // Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 8 (8). С. 3-13.

Хейзинга Й. Homo Ludens; Статьи по истории культуры. М.: Прогресс-Традиция, 1997. 416 с.

Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 532 с.

Хохлова М.М. Компетенции конкурентоспособного молодого специалиста: мнение работодателей и выпускников // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2014. № 2. С. 26-31.

Чащин В.В. Маркетинг персонала и управление неопределенностью внутренней среды предприятия // Российское предпринимательство. 2011. № 4(1). С. 85-90.

Чащин В.В., Кониная О.В. Маркетинг персонала в организации // ФЭС: Финансы. Экономика. № 3. 2011. С. 51-53.

Чейз Р.Б., Эквилан Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 1169 с.

Чмых С.С., Капчегашева И.В. Персонал-маркетинг как эффективное средство управления современной организацией // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. № 12. С. 57-62.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учеб. 3-е изд. СПб.: Питер, 2012. 336 с.

Щеголев А.А. Методы прогнозирования экономических показателей региональных информационных систем // Технологическое образование и устойчивое развитие региона. 2010. Т. 1. № 1-1 (1). С. 238-241

Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М.: Школа культурной политики, 1995. 800 с.

Щедровицкий Г.П. Философия. Наука. Методология. М., 1997. 348 с.

Bühner R. Personalmarketing. – In: Personalmanagement. Passau, 2000. S. 16-20.

Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 342 p.

Cloke K., Goldsmith J. The end of Management and the Rise of Organizational Democracy. New York: John Wiley and Sons, Inc, 2002. 428 p.

Gerasimov K., Gerasimov B. Formation of professionalism of executives // The International Journal of Educational Management. 2017. Т.31. №1. P. 45-55.

Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. New York.: HarperBusiness, 1993. 223 p.

Harrington J. Business Process Improvement. New York: McGraw Hill, 1991. 324 p.

Prahalad C.K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. NJ: Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2004.

Savignon S.J. Interpreting communicative language teaching. Context and concerns in teacher education. Yale University Press. New Haven & London, 2002, 243 p.

Strutz H. Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1989.

Zhu L., Cheung S.O. Harvesting Competitiveness through Building Organizational Innovation Capacity. Journal of Management in Engineering. 2017. Vol. 33 №5, P. 04017020.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Бабина Елена Николаевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, управления, финансового права и информационных технологий Ставропольского филиала «Московского педагогического государственного университета» (Глава 3. Особенности модернизации экономики России в разрезе социально-экономического развития ее регионов). E-mail: Babinaen@mpgu26.ru

**Бондаренко Галина Васильевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления, финансового права и информационных технологий Ставропольского филиала «Московского педагогического государственного университета» (Глава 3. Особенности модернизации экономики России в разрезе социально-экономического развития ее регионов).

**Герасимов Борис Никифорович** – профессор кафедры менеджмента Самарского университета государственного управления «Международный институт рынка», доктор экономических наук, профессор (Глава 1. Исследование и развитие теории управления экономических систем; предисловие, заключение, общая редакция). E-mail: boris0945@mail.ru

**Грудистова Елена Геннадьевна** – кандидат экономических наук, доцент базовой кафедры МиИТ ФГБОУ ВО «Братский государственный университет» (Глава 6. Концептуальные аспекты маркетинга персонала. Глава 7. Маркетинг персонала и его возможности решения проблем рынка труда. Глава 8. Комплекс маркетинга как средство привлечения и удержания персонала организаций). E-mail:diplombgu@mail.ru

**Захарова Светлана Германовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Глава 9. Социологическая оценка результатов внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в практику российского бизнеса) E-mail: svetlananngu@mail.ru

**Лашманова Юлия Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Оренбургского государственного университета экономики и управления организацией (Глава 5. Оценка процесса управления маркетингом машиностроительного предприятия). E-mail: yul21@mail.ru

***Пулодова Хуршеда Шарифджоновна*** – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управления экономики и маркетинга», Худжандского Государственного Университета имени Б. Гафурова г. Худжанда, Согдийская область Республики Таджикистан (Глава 10. Инновационный потенциал в системе факторов обеспечения экономической безопасности Таджикистана). E-mail: rahim13@list.ru

***Самадов Рустам Исакович*** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Финансы и кредит» Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики г. Худжанда, Согдийской области Республики Таджикистан (Глава 10. Инновационный потенциал в системе факторов обеспечения экономической безопасности Таджикистана). E-mail: samadov\_r1966@mail.ru

***Султанова Александра Васильевна*** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономика промышленности Самарского государственного технического университета. (Глава 4. Исследование и развитие методологии организационного проектирования). E-mail: sultanovaav@mail.ru

***Франк Евгений Владимирович*** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления организацией Самарского государственного технического университета (Глава 2. Типология управленческих инноваций). E-mail: evgeny-frank@mail.ru

Научное издание

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

*Монография*

Под общей редакцией  
доктора экономических наук, профессора Б.Н. Герасимова



Редактор Плесканюк Т.Н.  
Технический редактор Жаворонкова А.Д.

Подписано в печать 07.06.2019  
Формат 60x84/16. Печать цифровая.  
Усл.печ.л. 9 Тираж 500 экз.  
Научно-издательский центр «Открытое знание»  
[www.scipress.ru](http://www.scipress.ru)

The publisher - Smashwords, Inc  
Address: USA, Los Gatos (CA) 15951 Gatos Blvd.,  
Suite 16 Los Gatos, CA 95032

