

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»  
(ПГУАС)

## **МЕНЕДЖМЕНТ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

Под общ. редакцией доктора экономических наук,  
профессора С.Д. Резника

Пенза 2016

УДК 658.51:338:301

ББК 65.050.2:65.011

М50

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор, директор Финансового университета при Правительстве РФ (филиал в г. Пензе) В.В. Бондаренко; доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономика, организация и управление производством» Б.Б. Хрусталев (ПГУАС)

**Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы:** монография / под  
М50 общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС,  
2016. – 192 с.

**ISBN 978-5-9282-1379-4**

Рассматриваются вопросы управления в социальных и экономических системах: отражены основные технологии управления коммерческой эффективностью деятельности производственной организации, раскрыты теоретические аспекты процесса управления изменениями в организационной культуре предприятия, рассмотрены проблемы управления персоналом при различных видах стратегии строительной фирмы, разработаны социально-экономические механизмы взаимодействия вуза со школьниками, изучены теоретические подходы к управлению трудовым потенциалом предприятия.

Монография подготовлена на кафедре «Менеджмент» и предназначена для научных сотрудников, преподавателей, аспирантов вузов, специалистов предприятий и организаций, также для студентов экономических и управленческих специальностей.

**ISBN 978-5-9282-1379-4**

© Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства, 2016

## ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек по роду своей жизнедеятельности связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Управление представляет собой механизм влияния на поступки, поведение, деятельность человека, социальных групп и общностей. Возникая на основе «власти-влияния», оно характеризует основы, принципы, структуру взаимодействия различных систем объектов.

Системная природа управления определяет необходимость системного подхода как к его исследованию, так и к практической организации самого процесса управления

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов, – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части.

В данной коллективной монографии рассматриваются вопросы управления в социально-экономических системах. Монография состоит из трёх дополняющих друг друга разделов.

В первом разделе монографии «Общие проблемы менеджмента» представлены современные управления финансовым состоянием строительного предприятия, рассмотрены особенности повышения управляемости организации за счет регламентации деятельности, разработаны технологии управления коммерческой эффективностью деятельности производственной организации, изучена деловая культура организации, представлены особенности управления изменениями в организационной культуре предприятия.

Во втором разделе «Менеджмент в производственной сфере» рассмотрены особенности управления персоналом при различных видах стратегии строительной фирмы, изучен опыт управления и развития персонала на

предприятия, рассмотрены особенности повышения рентабельности инвестиций в персонал за счет внедрения системы кадрового аудита, изучены факторы, влияющие на уровень текучести персонала в строительной организации, рассмотрены теоретические подходы к управлению трудовым потенциалом предприятия.

В третьем разделе «Менеджмент в сфере образования и науки» рассмотрены особенности функционирования аспирантуры как нового уровня образования в России, изучены основные аспекты подготовки молодых преподавателей в системе вузовского менеджмента, рассмотрены процессы функционирования процессами на кафедре, представлены социально-экономические механизмы взаимодействия вуза со школьниками, проведена оценка уровня и динамика формирования профессиональных компетенций у учащихся колледжа, рассмотрены особенности управления формированием предпринимательских инициатив студенческой молодежи, рассмотрены особенности формирования системы репутационной ответственности высшего учебного заведения.

# I. ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*И.В. Глухова*

В современных условиях кризиса во всех отраслях хозяйствования значительно повысилась их экономическая и юридическая ответственность предприятий за результаты хозяйственной деятельности. Руководители должны постоянно следить за эффективностью использования имеющихся ресурсов и активов предприятия, конкурентоспособности продукции, обязательствами перед контрагентами, поскольку эти показатели определяют не только текущее состояние предприятия, но и его перспективы развития в будущем<sup>1</sup>.

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость и стабильность зависят от результатов производственной, коммерческой и финансовой деятельности.

Финансовое состояние может быть *устойчивым*, *неустойчивым (предкризисным)* и *кризисным*.

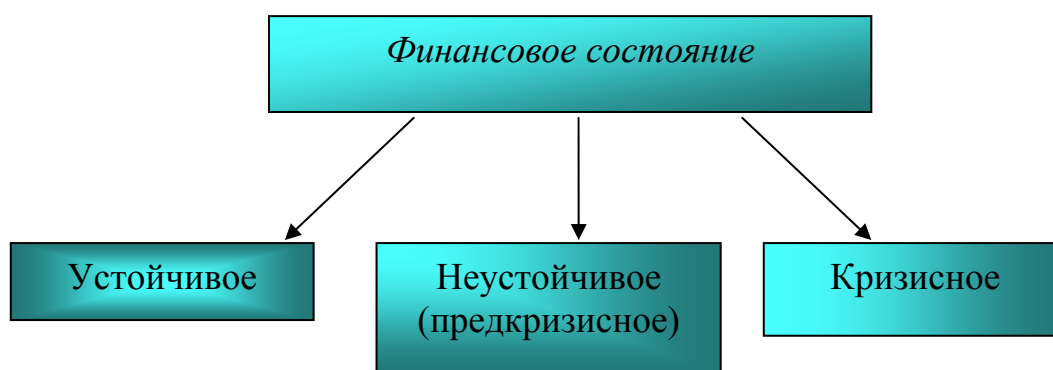


Рис. 1. Виды финансового состояния предприятия

Способность предприятия успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска свидетельствует о его *финансовой устойчивости*, и наоборот.

<sup>1</sup> Глухова И.В., Свергузова Л.Ш. Технология принятия управленческих решений // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2013. С. 32.

Финансовая устойчивость предприятия является одной из ключевых характеристик финансового состояния, представляя собой наиболее емкий, концентрированный показатель, отражающий степень безопасности вложения средств в это предприятие. Это свойство финансового состояния, которое характеризует финансовую состоятельность предприятия.

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала и уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для нормальной работы и развития. *Финансовая устойчивость* предприятия характеризует способность предприятия поддерживать превышение доходов над расходами<sup>2</sup>.

**Финансовое состояние предприятия** характеризуется системой экономических показателей (рис.2):

- ✓ коэффициенты ликвидности;
- ✓ коэффициенты устойчивости;
- ✓ коэффициенты рентабельности.

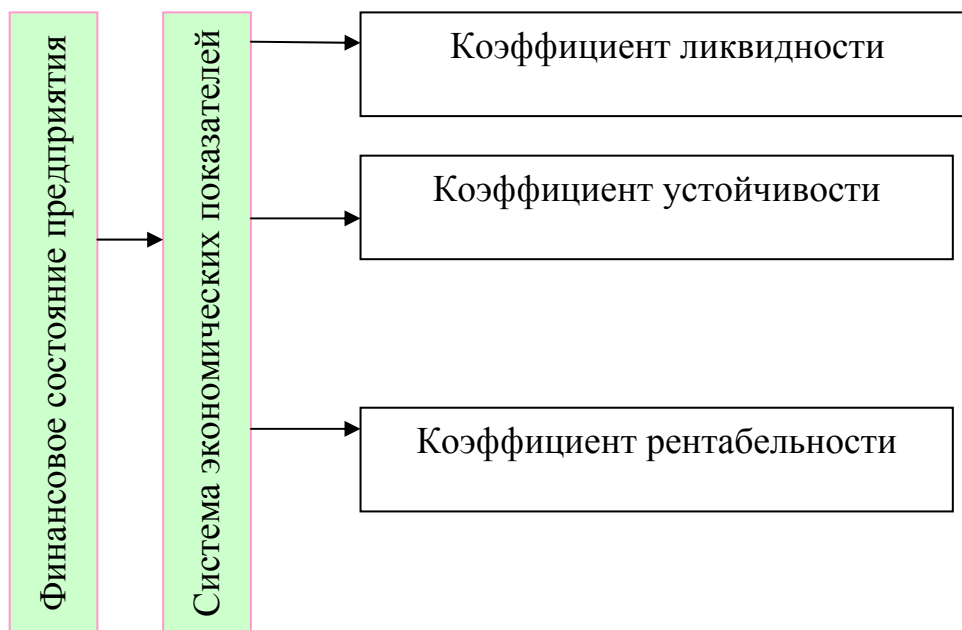


Рис.2. Системой экономических показателей

Управление финансовой устойчивостью является важнейшей задачей менеджмента в течение всего периода жизненного цикла предприятия с целью обеспечить независимости предприятия от внешних и внутренних факторов.

<sup>2</sup> Глухова И.В., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности: практикум. Пенза: ПГУАС, 2013. 76 с.

Внешняя финансовая устойчивость говорит о возможности предприятия отвечать по своим долгам и обязательствам перед бюджетом страны, государственными целевыми внебюджетными фондами, контрагентами и поставщиками товаров и услуг.

Внутренняя финансовая устойчивость характеризует способность предприятия рационализировать использование своих активов за счет покрытия расходов на их содержания за счет собственных источников финансирования и за счет эффективного (безубыточного) их использования<sup>3</sup>.

Для успешного **управления финансовой устойчивостью** предприятия необходимо системно разрабатывать подходы к определению данного понятия внутри каждого процесса участвующего в управлении хозяйствующего субъекта. В соответствии с этим необходимо выработать способы экономической оценки процесса управления и методы управления финансовой устойчивостью<sup>4</sup>.

Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. Напротив, в результате спада производства и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и, как следствие, – ухудшение финансового состояния предприятия. Следовательно, устойчивое финансовое состояние является «не делом случая», а итогом умелого управления всем комплексом факторов, определяющих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Устойчивое финансовое состояние, в свою очередь, положительно влияет на объемы основной деятельности, обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами.

Система экономических показателей, приведенная на рис.2, характеризует финансовое состояние предприятия. Эта система отражает состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия финансировать свою деятельность в фиксированный момент времени (табл. 1).

---

<sup>3</sup> Глухова И.В., Немкова Е.В. Пути совершенствования использования основных фондов в строительных предприятиях // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно практической конференции / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2012. С. 111.

<sup>4</sup> Резник С.Д., Глухова И.В., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организованность предпринимателя: учеб. пособие / под. общ. ред. С.Д. Резника. 3-е изд., перераб. М.: ИНФРА-М, 2014. 224 с.

Т а б л и ц а 1

Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия

Показатели	Формулы	Рекомендуемые значения
<b>Коэффициенты ликвидности</b>		
<b>Коэффициент абсолютной ликвидности</b>	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	0,2 – 0,3, то есть предприятие может немедленно погасить 20 – 30 % текущих обязательств
<b>Коэффициент ликвидности</b>	$\frac{\text{Оборотные активы} - \text{Запасы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	0,8 – 1
<b>Общий Коэффициент покрытия</b>	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	2,0-2,5
<b>ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ</b>		
отражает структуру баланса предприятия, т.е. соотношение между отдельными разделами активов и пассивов, которые характеризуются несколькими показателями		
<b>Коэффициент автономии</b>	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	> 0,5, то есть финансирование деятельности предприятия осуществляется не менее чем на 50 % из собственных источников
<b>Доля Заемных средств</b>	$\frac{\text{Суммарные заемные средства}}{\text{Валюта баланса}}$	Данное отношение показывает, сколько заемных средств привлекало предприятие на 1 рубль собственных средств, вложенных в активы
<b>Коэффициент инвестирования</b>	$\frac{\text{Суммарные заемные средства}}{\text{Собственный капитал}}$	0,25 – 1
<b>КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ</b>		
<b>Коэффициент рентабельности продаж</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж}}$	
<b>Коэффициент рентабельности собственного капитала</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}$	
<b>Коэффициент рентабельности оборотных активов</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборотные активы}}$	
<b>Коэффициент рентабельности внеоборотных активов</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Внеоборотные активы}}$	
<b>Коэффициент рентабельности инвестиций</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}}$	



Одним из важнейших показателей финансового состояния является его платежеспособность. *Платежеспособность* предприятия характеризует возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства.

Финансовое состояние предприятия характеризует способность финансировать свою деятельность. В процессе хозяйственной деятельности происходит непрерывный кругооборот капитала, изменяется структура средств и источников их формирования, что влияет на финансовое состояние предприятия<sup>5</sup>.

**Главная цель финансовой деятельности предприятия это – наращивание собственного капитала и обеспечение устойчивого положения на рынке.** Для этого необходимо постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность предприятия, а также оптимальное соотношение между его активами и пассивами.

*Основные задачи анализа финансового состояния*<sup>6</sup>:

- *своевременная и объективная диагностика* финансового состояния предприятия, выявление его «болевых точек» и изучение причин их возникновения;
- *поиск резервов улучшения* финансового состояния предприятия, его платежеспособности и финансовой устойчивости;
- *разработка конкретных мероприятий*, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния предприятия;
- *прогнозирование* возможных финансовых результатов и разработка моделей финансового состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов.

*Оценка финансового состояния предприятия осуществляется путем анализа* размещения капитала, источников формирования капитала и системы показателей, характеризующих способность финансировать свою деятельность.

*Оценка эффективности и интенсивности использования капитала осуществляется путем анализа* рентабельности (доходности) и оборачиваемости капитала.

*Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности осуществляется путем анализа:*

- показателей финансовой устойчивости;
- показателей ликвидности и платежеспособности;
- кредитоспособности и риска банкротства.

---

<sup>5</sup> Глухова И.В., Кудимова М.В. Управление производственным циклом предприятия // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции/ под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2013. С. 211.

<sup>6</sup> Глухова И.В., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие. Пенза: ПГУАС, 2013. 133 с.

Анализ финансового состояния предприятия основывается главным образом на *относительных* показателях, так как абсолютные показатели баланса в условиях инфляции очень трудно привести в сопоставимый вид.

В современных условиях правильное определение реального финансового состояния предприятия имеет большое значение не только для самого предприятия, его акционеров, но и для возможных инвесторов.

Устойчивое финансовое состояние является не игрой случая, а итогом умелого управления всем комплексом факторов, определяющих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Систематический контроль финансового состояния предприятия позволяет оперативно выявлять негативные стороны в работе предприятия и своевременно принимать действенные меры по выходу из сложившейся ситуации. Поэтому анализу финансового состояния на предприятии должно уделяться самое пристальное внимание.

## 2. ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СЧЕТ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*З.М. Рыбалкина*

Осуществление наиболее эффективного управления предприятием требует разносторонней информации не только о технической и экономической сторонах производства, но и о взаимоотношениях людей в процессе производственной деятельности, о мотивах и стимулах, влияющих на их поведение. Все управление, все решения осуществляются в процессе общения подчиненного и руководителя. Самые хорошие технические и организационные решения могут оказаться не выполнимыми, если они идут вразрез с психологическими установками работников, недостаточно стимулируются или создают барьер. Поэтому очевидно, что без взаимопонимания, без эффективного управленческого общения деятельность руководителя будет сводиться к нулю, и предприятие не сможет реализовать свои планы.

В процессе управления любой руководитель сталкивается с проблемой невыполнения заданий, игнорирования его решений, т.е. с какой-то степенью неуправляемости организации.

Под управляемостью организации понимается степень ее реагирования (чувствительность) на воздействия, осуществляемые руководством. Чем выше уровень управляемости, тем в большей степени организация приобретает способность к достижению цели с минимальным количеством ресурсов. Однако под влиянием различных факторов организации могут

снижать уровень управляемости. Одним из средств повышения уровня управляемости организации является регулярный менеджмент.

Понятие «регулярный менеджмент» можно кратко обозначить как нормативное упорядочивание действий сотрудников в соответствии с целями, стратегиями и функциями организации.

Использование и внедрение методов регулярного менеджмента в организации решает главную проблему – создает организационный порядок, т.е. когда каждый сотрудник знает что, сколько, когда и каким образом он делает.

Регулярный менеджмент позволяет четко описывать цели организации, каждого ее подразделения и сотрудника, описывать бизнес-процессы, формулировать и внедрять стандарты их выполнения, выстраивать систему мотивации.

Таким образом, регулярный менеджмент представляет собой систему управления организацией, где каждый сотрудник выполняет четко определенные обязанности.

При регулярном менеджменте должны соблюдаться основные условия.

Первое условие – наличие жестко регламентированных правил, по которым каждый сотрудник может действовать самостоятельно, не обращаясь к вышестоящим руководителям. Ситуации, когда можно и нужно обращаться к руководству, тоже должны быть установлены правилами, например сделка в особо крупных размерах.

Второе условие регулярного менеджмента – правила должны быть письменными и документированными. Запись правил нужна для точного и однозначного понимания их всеми сотрудниками, потому что устные договоренности каждый толкует по-своему. Документирование означает, что бумаги, на которых правила зафиксированы, должны быть внутри организации официальными для всех сотрудников.

Третье условие регулярного менеджмента – концентрация усилий на ограниченной группе процессов или продуктов. Организация должна максимально описать правила для большинства ситуаций, встречающихся в ее деятельности. При этом организация должна концентрировать усилия на описании ключевых процессов и производстве самых массовых и рентабельных своих продуктов или оказании услуг.

Из приведенных условий следует, что основными элементами регулярного менеджмента являются формализация и стандартизация. Эти два процесса являются основой повышения уровня управляемости организации.

Практика показывает, что сегодня руководители российских организаций зачастую строят управление не на основе четких технологий, а скорее, на интуиции, здравом смысле и, естественно, управленческом опыте. При таком подходе управление становится по сути творческим процессом

с непредсказуемыми последствиями и с практически не передаваемым опытом.

Рассмотрим управляемость одной из организаций города Пензы. Организация повышает уровень управляемости, если процесс работы происходит технологично.

Из теории управления известно, что при осуществлении процесса управления воздействие со стороны субъекта (например, решение или задание) вызывает ответную реакцию объекта. Чувствительность отражает адекватность реагирования объекта на воздействия со стороны субъекта управления. Чем в большей степени фактическая реакция объекта соответствует ожидаемой от данного воздействия, тем больше уровень управляемости.

С точки зрения ряда теоретиков и практиков (Пригожин А.И., Кучкаров З. и другие) наиболее важно измерить управляемость по критерию выполнения (осуществляемости) управленческих решений.

Такую позицию они обосновывают следующим образом. Отношения по управлению наиболее полно проявляются именно в процессах принятия и осуществления управленческих решений. Можно утверждать, что названные два процесса составляют основное содержание деятельности в сфере управления. Поэтому вопросы осуществимости решений приобретают приоритетное значение при измерении управляемости.

Исходная задача здесь – определение самого понятия управленческого решения.

Управленческое же решение представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства-подчинения, то есть принимается «за других» и выступает как проявление власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана реализации и деятельность по достижению цели.

Рассчитаем коэффициента управляемости проектно-конструкторского отдела ООО «Компания Триплан» по формуле

$$K = 1 - \frac{K_n}{K_{\text{общ}}},$$

где  $K$  – коэффициент управляемости за анализируемый период;

$K_n$  – количество нереализованных решений (заданий) за анализируемый период;

$K_{\text{общ}}$  – общее количество решений (заданий), принятых коммерческим директором за анализируемый период.

В качестве измерителя управляемости принимаем степень реализации управленческих решений.

Именно осуществимость управленческих решений в организации является важным показателем управляемости. То есть, измерив степень осуществимости управленческих решений, можно утверждать, что полученные цифры будут характеризовать уровень управляемости организации.

В рамках данного подхода существует одна методическая трудность – выделение единицы анализа.

Зачастую распорядительные документы (приказ, распоряжение, план мероприятий) имеют разный объем поручений и включенных в них лиц.

Один приказ содержит много пунктов, другой – мало; в некоторых пунктах перечисляется много дел и исполнителей, иные же занимают пару строк.

Следовательно, необходимо разделить текст решения, найти там самую первичную единицу измерения.

Для определения единицы анализа мы руководствовались принципом «одно задание одному лицу».

Это значит, что если в приказе или другом распорядительном документе перечисляется шесть начальников цехов, но они должны сделать какое-то общее дело, то речь идет о шести единицах анализа.

Если одному руководителю какого-то подразделения поручено сделать шесть разных дел, то и в этом случае мы будем иметь шесть единиц анализа.

То есть именно задание принимается за элементарную составляющую приказа или распоряжения и служит единицей нашего количественного измерения.

Замер коэффициента реализуемости решений (заданий) предполагает статистическую обработку общей сводки единиц анализа, содержащихся в распорядительной документации за определенный период.

Выделим два периода при измерении осуществимости управленческих решений:

1. До начала работы по регламентации деятельности и повышению уровня управляемости. По календарным срокам он пришелся на январь – июнь 2014 г.

2. После начала работы: июль – декабрь 2014 г.

Для получения информации о принятых в проектно-конструкторском отделе решениях (заданиях) изучались тексты приказов или распоряжений, изданных за подписью начальника проектно-конструкторского отдела ООО «Компания Триплан».

Затем был произведен расчет выполнения принятых решений (заданий).

Методика измерения включала простую двумерную шкалу: «выполнено / не выполнено».

Оценка выполнения решений (заданий) давалась на основе непосредственного ознакомления с результатом выполнения решения (задания): визуальная оценка состояния материальных объектов и документов, фиксирующих факт исполнения.

Дополнительными источниками информации о выполнении решения (задания) служили:

- беседы с рядовыми исполнителями,
- беседы с ответственными исполнителями (указанными в тексте решения).

На основе проделанной таким образом работы были получены значения трех ключевых для анализа показателей:

- общее количество управленческих решений (заданий), принятых коммерческим директором за анализируемый период;
- количество управленческих решений (заданий), нереализованных за анализируемый период;
- коэффициент реализуемости управленческих решений (заданий), принятых за анализируемый период.

При этом полученные значения отражали состояние каждого показателя в двух периодах:

- январь – июнь 2014 г.;
- июль – декабрь 2014 г.

Результаты этих расчетов приведены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Результаты расчета ключевых для анализа показателей

	Январь – июнь 2014 г. («ДО»)	Июль – декабрь 2014 г. («ПОСЛЕ»)
$K_n$	34	12
$K_{общ}$	56	69
$K$	0,39 (39 %)	0,82 (82 %)

На основе полученных данных можно сделать вывод о результативности проведенной работы: повышение уровня управляемости организации, выражающееся в увеличении коэффициента реализуемости управленческих решений (заданий) в проектно-конструкторском отделе ООО «Компания Триплан» на 43 % (с 39 % в первом полугодии 2014 г. до 82 % во втором полугодии 2014 г.).

Анализ проявления регламентации (формализации и стандартизации) в деятельности проектно-конструкторском отделе исследуемой организации показал следующее.

Руководством организации в большинстве своем почти не определены описания (алгоритмы, схемы, карты, инструкции) и стандарты осуществления процессов и функций. При этом со временем в организации появились так называемые алгоритмы и стандарты «де-факто»: самопроизвольно работники постепенно сформировали для себя некие типовые модели. Проблема в том, что сформированные таким образом алгоритмы и стандарты далеко не всегда определяют такое поведение работников, которое желает видеть менеджмент организации.

Также следует отметить, что для части процессов и функций вообще отсутствует единое, пусть даже самопроизвольное сложившееся среди работников представление о способах их осуществления. В результате этого одни и те же процессы и функции разные работники выполняют по-разному.

В ходе исследования было обосновано, что уровень управляемости организации можно повысить за счет инструментов регламентации деятельности, под которыми поднимаются формализация и стандартизация.

Формализация представляет собой переход к четким процедурам осуществления деятельности и выполнения задач, документирование (описание) процессов.

Влияние формализации на управляемость организации проявляется в следующем:

1. Организованность. По итогам описания процессов участники отчетливо представляют что и в какой последовательности делается: что необходимо делать каждому, когда, сопровождая какими документами, кому передавать информацию и в каком виде, кто за что отвечает и что делать, если ситуация вдруг идет не так как чаще всего бывает. Руководитель имеет возможность контролировать ход процесса в любой его точке, по мере необходимости, а не тогда, когда уже проблема стала серьезной.

2. Сохранность (безопасность) деятельности. Формализация позволяет сохранить знания и умения людей, которые, как правило, теряются с их уходом из организации. Зачастую сотрудники, обладающие эксклюзивными знаниями, ставят (вольно или невольно) под удар само существование организации.

3. Обучение. Передача формализованной информации осуществляется значительно легче. Кроме того, обращение единой информации значительно снижает риск ее искажения, как это происходит при устной передаче. Также формализованная информация позволяет установить

единый язык общения внутри организации и на разных ее уровнях, то есть достичь понимания.

4. Оценка и совершенствование деятельности. Формализация процесса предполагает определение наилучшего способа его выполнения. Также следует отметить, что действующие регламенты освобождают время руководителей, от ежедневного принятия мелких решений. В ходе выполнения процесса всегда есть точки, в которых принимается решение, по какому пути дальше двигаться. Обычно, если деятельность не описана, сотрудники идут с этими вопросами к руководителю, что занимает его время и удлиняет сам процесс. Если основные такие разветвления предусмотрены, и на каждый случай прописана оптимальная последовательность действий, возможность совершить ошибку существенно меньше и скорость не тормозится.

5. Стабилизация. Формализация позволяет воспроизводить результаты независимо от изменчивости состояния слагаемых процесса. Например, компания меньше зависит от персонала, так как чем четче и подробнее прописаны регламенты, тем легче вводить нового сотрудника в систему.

Стандартизация – это выражение содержания, результатов или параметров формализованного процесса в виде количественных или качественных норм и правил.

Механизм влияния стандартизации на управляемость организации заключается в следующем:

1. Технологизация деятельности. В этом случае применения стандартизации всегда точно известно, как решить задачу. А, следовательно, ее решают.

2. Упрощение процесса принятия решений. В типичных ситуациях принятие решений и совершение действий может быть существенно упрощено путем установления детальных правил для принятия решений и для поведения в каждой возможной ситуации. То есть в результате стандартизации у подчиненного уменьшается неопределенность и потребность в консультациях с руководителем.

3. Стандарты обеспечивают критерии для оценки исполнения.

Исходя из определения управляемости, можно сделать вывод, что ее уровень зависит от целого ряда условий.

Во-первых, от критерия качества. Поскольку качество является моделью цели, то, в силу множественности моделей, можно вводить различные критерии качества, по разному характеризующие достижимость цели. В качестве таких критериев часто используются свойства асимптотической устойчивости управляемой системы в окрестности заданного состояния, или характер затухания возмущений, или определенную скорость затухания возмущений, которая характеризует степень устойчивости



организации как системы. Отметим, что требование асимптотической устойчивости – самое слабое требование к управляемой организации. Если организация как система не будет асимптотически устойчивой, то достаточно единичного случайного импульса, чтобы система не вернулась в стационарное состояние.

Во-вторых, управляемость организации зависит от множества возможных значений входных параметров. Вообще говоря, чем шире множество возможных значений входных параметров, тем при более слабых критериях будет достигаться управляемость. В принципе, расширение множества возможных значений входных параметров может привести к тому, что система будет неуправляема.

В-третьих, на управляемость организации как системы сильное влияние оказывает множество возможных возмущений. Даже при ведении самых слабых критериев управляемости – асимптотической устойчивости – неявным образом предполагалось, что все возможные возмущения, хотя и не определены по величине, но действуют кратковременно, импульсно. Импульс не слишком велик, так что оставляет организацию в некоторой окрестности стационарного состояния. Возмущающие импульсы достаточно редки, так что система в промежутке между ними успевает практически вернуться в стационарное состояние, в котором она находилась до возмущений, т.е. возмущения не меняют обратимый характер процесса.

Таким образом, можно сделать вывод, что управляемость организации, в том смысле, как она понимается в оптимальном управлении и автоматическом регулировании, помимо определенных субъективных причин, связанных с выбором критерия качества (управляемости) и множества возможных значений конструктивных параметров, существенным образом зависит от объективных причин – устойчивости и обратимости, которые в свою очередь во многом детерминируются характером возмущений.

Изучение теоретического и методического материала, проведение прикладных исследований, наблюдение за деятельностью различных организаций позволило определить факторы, оказывающие влияние на управляемость организации. К их числу можно отнести следующие:

1. Надежность сотрудников. Надежность понимается как возможность для каждого конкретного руководителя быть уверенным, что его коллега или подчиненный сделает все возможное, приложит все свои способности для того, чтобы выполнить свои обязательства или исполнить порученное

2. Система целеполагания. Формально мы представляем управляемость как степень достижения определенных целей. Соответственно, для достижения управляемости в первую очередь должны быть обеспечены процедуры формулирования, постановки и контроля выполнения целей.

3. Стиль руководства. С точки зрения управляемости организации наиболее предпочтительным выступает жесткий стиль. В частности: не оставлять без внимания невыполненные поручения, не повторять свои поручения несколько раз, применять серьезные наказания, даже если провинившегося работника потребуется уволить, поступаться частными интересами на благо общих.

4. Регламентация. Понятие «регламентация» можно кратко обозначить как нормативное упорядочивание действий сотрудников. Регламентация создает организационный порядок: описываются бизнес-процессы, формулируются и внедряются стандарты их выполнения.

5. Система ценностей. Это основные убеждения, руководящие деятельностью организации, которые организация доводит до своих членов. Сила системы ценностей организации по большому счету определяется двумя характеристиками: степенью соответствия принятых ценностей целям деятельности организации и степенью преданности принятым убеждениям сотрудников организации от высших руководителей до рядовых исполнителей.

6. Коммуникации. Это одно из значимых условий управляемости объекта. То есть руководитель должен видеть интересующие его стороны управляемого объекта. Для этого ему необходимо регулярно или своевременно получать достоверную информацию о состоянии объекта.

Управляемость факторов зависит от поставленной управленческой задачи, а также временных и пространственных условий ее решения. Не существует какого-то общего деления факторов на управляемые и неуправляемые. Отнесение фактора к той или иной группе зависит от рассматриваемого уровня управления и от длительности периода реализации принятого решения. Чем выше уровень управления, тем больше факторов можно рассматривать в качестве управляемых и шире становятся границы их целенаправленного изменения. Чем длительнее период реализации принятого решения, тем шире становятся границы возможного изменения труднорегулируемых факторов. Следовательно, на вопрос об управляемости факторов нельзя ответить с точки зрения каких-то абстрактных представлений. Управляемость фактора определяется конкретными условиями места и времени реализации принимаемого управленческого решения. От обоснованности решения проблемы управляемости факторов во многом зависит успех деятельности предприятия.

В условиях рыночных отношений все большее значение приобретает способность организации достигать поставленных целей. В теории такую способность называют управляемостью. В данной статье под управляемостью понимается степень реагирования объекта управления на управленческие воздействия, чувствительность системы к управляющему воздей-

ствию. Благодаря этой чувствительности система, как поддающаяся управлению, приобретает способность к достижению целей. Отечественные (Литягин А., Белов М., Суровцев Г., Мороз Ю.) и зарубежные (Бланшар К., Друкер П., Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.) исследователи, являющиеся сторонниками подобного представления, предлагают оценивать управляемость по достижению поставленных целей. В зависимости от степени достижения целей организации делятся на: высокоуправляемые, нормативно-управляемые, малоуправляемые и неуправляемые.

Высокоуправляемые организации обеспечивают полноту и своевременность достижения целей при одновременной экономии затратных ресурсов. Отличительной чертой этого состояния является наличие запаса организационной прочности, т.е. при заданных ресурсах достигаются более высокие по сравнению с плановыми цели.

Если в организации либо отсутствуют отклонения от заданных режимов деятельности, либо они своевременно устраняются, в результате чего обеспечивается полнота и своевременность достижения целей, то она является нормативно-управляемой. Достижение целей здесь имеет планомерный характер и нет перерасхода затратных ресурсов.

Малоуправляемая организация характеризуется постоянными сбоями в производственных процессах и систематическими отклонениями от заданных режимов деятельности. Достижение целей здесь имеет вероятностный характер, т. е. цели могут быть достигнуты, но при неизбежных потерях ресурсов, а могут быть и не достигнуты, либо достигаются не все цели.

Повышение управляемости можно рассматривать как целенаправленный процесс воздействия на условия и факторы, влияющие на производство и управление и связанные между собой прямой и обратной связью. Фактором с точки зрения управляемости является воздействие на процесс управления, влияющее на качество управления, т.е. факторы связаны с элементами процесса трудовой деятельности работников аппарата управления. Условия – это та среда, в которой действуют факторы и осуществляется процесс управления. Поэтому важным направлением повышения уровня управляемости является работа по снижению влияния факторов, в первую очередь оказывающих влияние на управляемость организации.

Таким образом, управляемость в той или иной организации проявляется через планомерность, полноту, своевременность и экономичность достижения целей. Повышению уровня управляемости через достижение целей способствует применение методов регулярного менеджмента – одного из перспективных направлений современного управления организацией.

### 3. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Е.С. Джевицкая*

Традиционные методы управления экономической эффективностью производственно-коммерческих организаций перестают действовать в современных условиях. Они претерпевают существенные изменения в связи с трансформацией основных факторов производства, его интенсификацией, что требует разработки новых инструментов и механизмов управления коммерческой эффективностью развития производственных фирм.

Цель исследования заключается в том, чтобы на основе критического анализа концептуальных основ формирования эффективности использования ресурсов производственной организации предложить механизмы управления эффективностью ее коммерческой деятельности. В процессе достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- исследование сущности коммерческой эффективности деятельности производственной организации;
- выявление факторов коммерческой эффективности деятельности производственной организации;
- уточнение критериев и показателей коммерческой эффективности производственной организации;
- обоснование основных направлений совершенствования управления коммерческой эффективностью предприятия;
- разработка системы и механизмов управления коммерческой эффективностью деятельности предприятия.

Объектом исследования является организация по производству мебели Общество с ограниченной ответственностью «ДИАЛ».

Предметом исследования выступает совокупность управленческих и связанных с ними экономических отношений, возникающих в процессе управления коммерческой эффективностью деятельности производственной организации.

В результате проведенного исследования выявлено, что проблема коммерческой эффективности деятельности российских предприятий всегда занимала особое место в теории и практике управления. В современных условиях, характеризующихся ростом конкуренции на региональных рынках, необходимостью перехода к инновационной экономике, проблемы повышения коммерческой эффективности деятельности предприятий требуют новых подходов к их решению.

В исследовании выявлено, что факторы экономической эффективности производственно-коммерческих фирм тесным образом связаны с факторами конкурентоспособности: повышая эффективность, фирмы повышают свою конкурентоспособность и наоборот. Поэтому факторы эффективности напрямую связаны с инновациями, которые порождают конкурентные преимущества. Также эффективность определяется традиционной группой факторов, определяющих конкурентоспособность: барьеры входа на рынок, ценовая власть потребителей, ценовая власть поставщиков, угроза заменителей услуг и товаров, степень конкуренции функционирующих в отрасли фирм<sup>7</sup>.

Стратегия роста коммерческой эффективности предприятия в контексте этих факторов заключается в том, что определяющими факторами повышения коммерческой эффективности становятся не столько технологические факторы, сколько стратегии, менеджмент<sup>8</sup>. Именно они определяют эффективность бизнеса.

Оценка коммерческой эффективности деятельности предприятия в исследовании проведена на материалах производственно-коммерческой фирмы – общества с ограниченной ответственностью «ДИАЛ», занимающейся производством мебели в городе Пенза. Анализ деятельности ООО «ДИАЛ» показал, что стратегической целью предприятия является захват лидирующих позиций рынка мебели, г. Пензы за счет развития сети розничных магазинов и оптовой торговли по России. Предприятие ориентировано на изготовление недорогой высококачественной мебели. За время существования на отечественном мебельном рынке фирма постоянно развивает собственную инфраструктуру, тратя немалую часть своих доходов на расширение и модернизацию производства.

На предприятии в последние годы наблюдается рост продаж, продажи в 2014 году выросли по сравнению с 2013 годом на 6913 тыс. руб. Наибольший удельный вес в товарном ассортименте составляют спальни – 22,9 %, кухни – 22,4 %, гостиные – 18,8 %.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ДИАЛ» за 2010-2014 гг. (рис. 1).

Ассортимент производимой продукции представлен корпусной мебелью для дома, данная продукция предназначена для широкого круга потребителей.

Миссия предприятия – создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере оптовой и розничной торговли мебельной

---

<sup>7</sup> Резник С.Д., Джевицкая Е.С., Чаусова Ю.С. Система и управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения. Пенза: ПГУАС, 2009.

<sup>8</sup> Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. Сер. Высшее образование. М.: Инфра-М. 2009.

продукцией через удовлетворение потребностей покупателей в товаре высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход.

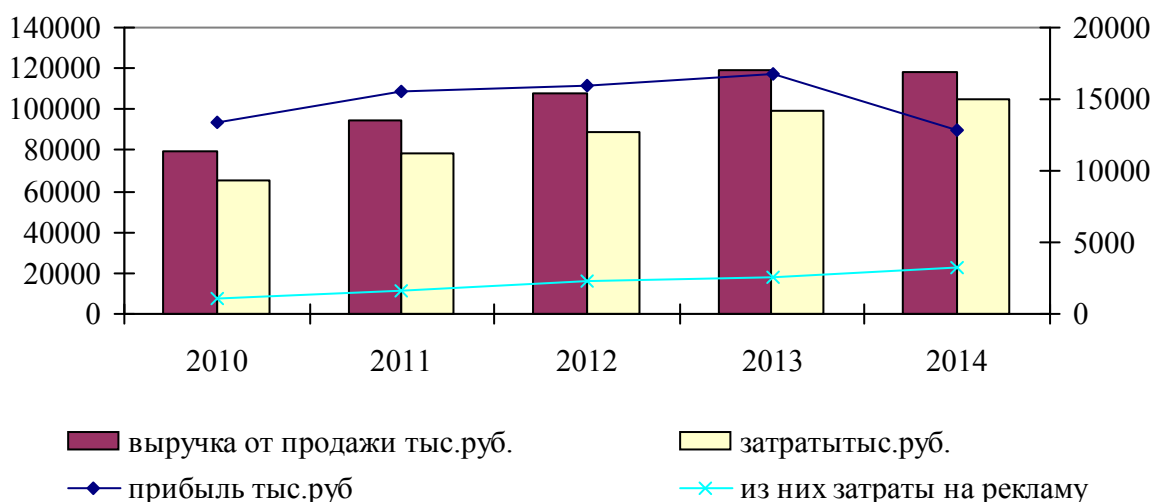


Рис. 1. Динамика основных показателей деятельности ООО «ДИАЛ»

В качестве стратегической целей предприятия выделено следующее – захват лидирующих позиций рынка мебели, города Пензы за счет развития сети розничных магазинов и оптовой торговли по России.

Предприятие изначально было ориентировано на изготовление недорогой высококачественной мебели. За время существования на отечественном мебельном рынке фирма постоянно развивает собственную инфраструктуру, тратя немалую часть своих доходов на расширение и модернизацию производства.

Основные принципы деятельности ООО «ДИАЛ»:

1. Использование только качественного материала и фурнитуры. Специалисты фирмы постоянно ведут поисковые работы с целью отбора новых, перспективных и экологически чистых материалов и деталей.

2. Поддержка рекламой своих партнеров.

3. Жесткий контроль производства и доставки продукции. Мебель, выпускаемая фабрикой, отличается исключительным удобством и прочностью. Ни одно изделие не выходит за ворота предприятия без соответствующей проверки отделом технического контроля.

4. Мгновенное реагирование на требования покупателей. Компания уделяет большое внимание обновлению ассортимента, дизайнеры трудятся над созданием новых коллекций мебели.

5. Гибкое ценообразование, оптимальное сочетание цены и качества.

6. Строгая проверка качества проводится на всех участках производства – от приобретения материалов до поставки мебели заказчику.

Вся выпускаемая продукция имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ и гигиенические сертификаты на все комплектующие материалы.

Компания награждена отличительными дипломами за интересный дизайн и качество товара, за участие в выставках.

Технологические возможности предприятия позволяют сегодня удовлетворить любые потребности не только оптовых, но и частных заказчиков. Комплекты мебели предлагаются клиентам, как в стандартном виде, так и секционном.

Трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия.

Состав, квалификация, расстановка кадров в процессе производства, их отношение к труду, оказывают решающее влияние на эффективность работы предприятия. И поэтому главная задача анализа состоит в объективной оценке уровня профессионального и социального развития предприятия.

Органами управления ООО «ДИАЛ» являются: Общее собрание участников общества, директор (единоличный исполнительный орган).

Во главе ООО «ДИАЛ» стоят профессионалы, квалифицированные технологи, дизайнеры, экономисты и менеджеры, получившие специальное образование и имеющие большой опыт работы.

В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, юрист, коммерческий директор, директор по снабжению, главный бухгалтер и директор по производству.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже товара несет коммерческий директор, он отвечает за реализацию продукции. Через год после создания фирмы, была внедрена должность менеджера по сбыту, которая взяла на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров.

Коммерческое управление реализует маркетинговую стратегию предприятия, осуществляет заключение и сопровождение договоров с клиентами, формирует и ведет нормативную базу по труду.

За обеспечение безопасности и юридическое обслуживание отвечает юрист.

Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу.

Главный бухгалтер занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом предприятия.

Директор по производству отвечает за обоснованность выбранной стратегии управления производством, отвечает за отдел ПТО (технологов и дизайнеров), а также за работу ОТК.

Отдел снабжения осуществляет централизованные закупки, координирует связанные между собой виды деятельности, получает специальную квалификацию и совершенствует операции по снабжению.

К трудовым показателям, характеризующим деятельность предприятия, относятся: производительность труда, численность персонала, фонд заработной платы. Они тесно связаны между собой и могут рассматриваться как система.

По данным таблицы среднесписочная численность персонала на 2014 год составляет 121 человек. Можно проследить процесс изменения списочной численности за несколько лет (рис. 2).

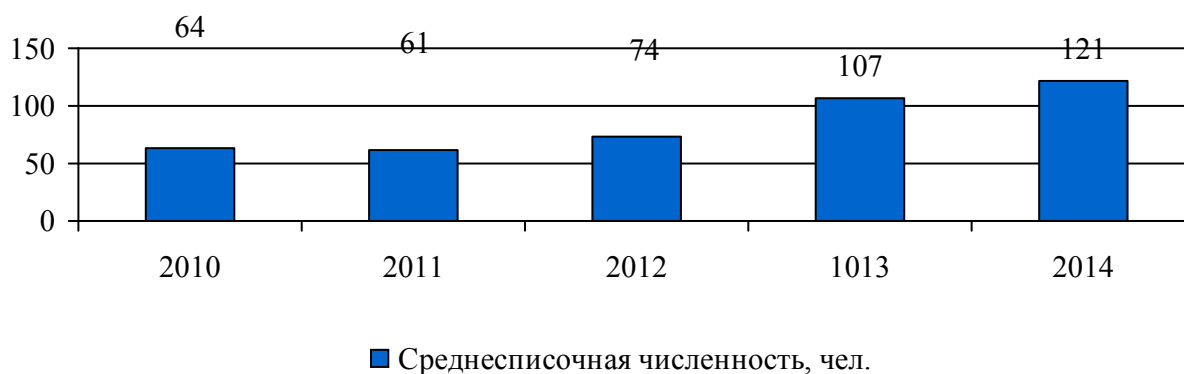


Рис. 2. Среднесписочная численность работников ООО «ДИАЛ» за 2010–2014 гг.

Кадровый состав предприятия на 2014 год включает:

- производственный персонал – 100 человек;
- непроизводственный персонал – 21 человек;
- административный руководящий персонал – 14 человек.

В ООО «ДИАЛ» проводится работа по повышению квалификации рабочих и служащих предприятия.

Динамику численного состава характеризует индекс стабильности персонала.

На предприятии постоянный состав работников равен 121 чел.

Показателем, характеризующим уровень оплаты труда, является средняя заработная плата. Ее изменения влияют на расход фонда заработной платы, на себестоимость продукции.

Анализ темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «ДИАЛ» представлен в табл. 1.



Т а б л и ц а 1

Анализ производительности труда и заработной платы ООО «ДИАЛ»

Показатели	Ед. изм.	2010	2011	2012	2013	2014	Темп прироста, %
1. Выручка от продажи	тыс. руб.	79425	94150	107486	118826	118686	99,89
2. Среднесписочная численность	чел.	64	61	74	107	121	113,08
3. Среднегодовая выработка на одного работника	тыс. руб., чел.	1241	1543	1452	1110	981	88,38
4. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.	9,6	8,3	10,3	12,2	14,5	118,85
6. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста оплаты труда на одного работника, %	%	-	$124/86=$ 1,44	$94/124=$ 0,76	$77/118=$ 0,65	$88/119=$ 0,74	-

Фонд заработной платы на 2014 год составил 7602 тыс.руб. Средняя заработная плата составила 14532 руб. по сравнению с 2013 годом она возросла на 19 %. Из таблицы 2 следует, что среднегодовая выработка на одного работника за 2013-2014 г.г. снизилась на 12 %, что является негативным явлением с точки зрения коммерческой эффективности предприятия.

Товарная политика является составной частью хозяйственной и маркетинговой политики предприятия. Одним из важнейших элементов товарной политики является формирование ассортимента и управление им.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товара, которые бы наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Руководители службы маркетинга должны решать вопросы о том, когда более целесообразно вложить средства в модификацию изделия.

В первую очередь, была изучена динамика о положении каждого вида продукции на рынке сбыта за последние два года (табл. 2).

В приведенной таблице видно, что происходит рост продаж, продажи в 2014 году снизились по сравнению с 2013 годом на 140 тыс. руб. Наибольший удельный вес в товарном ассортименте составляют спальни – 22,9 %, кухни – 22,4 %, гостиные – 18,8 %.

Т а б л и ц а 2

Основные показатели продаж ООО «ДИАЛ» по ассортименту 2013–2014 гг.

Наименование продукции	2013 год			2014 год		
	Объем производства, ед.	Стоимость продукции, тыс. руб.	Уд. вес в общем объеме выпуска товаров, %	Объем производства, ед.	Стоимость продукции, тыс. руб.	Уд. вес в общем объеме выпуска товаров, %
1	2	3	4	5	6	7
Кухни	614	26498	22,3	674	26586	22,4
Детские	579	21864	18,4	605	21245	17,9
Спальни	620	25904	21,8	715	27179	22,9
Прихожие	603	21626	18,2	655	21363	18
Гостиные	584	22933	19,3	628	22313	18,8
Итого	3000	118826	100	3277	118686	100

Рис. 3 показывает долю каждой производимой категории продукции в общем объеме производства за 2014 год.

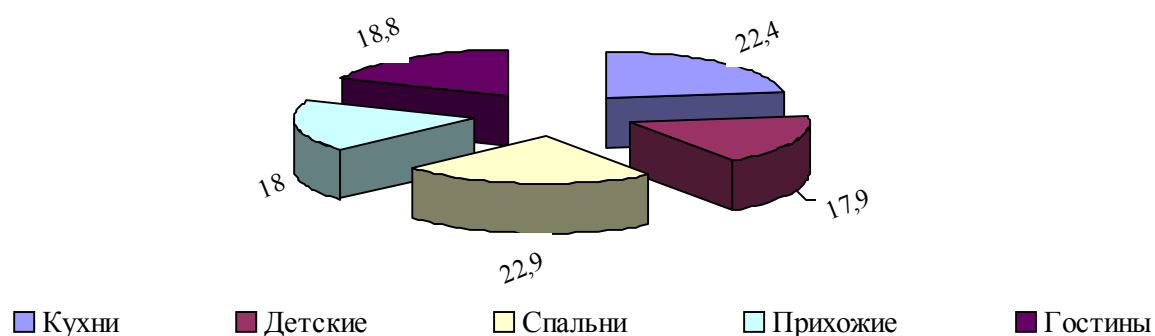


Рис. 3. Структура выпускаемой продукции по категориям в общем объеме производства за 2014 год

Производство увеличилось на 199 ед., в том числе производство кухонь – на 60 ед., спален – на 95 ед., гостиных – на 44 ед. Однако продажи в 2014 году снизились из-за нестабильности в экономике в целом. Наличие остатков нереализованной продукции и общее снижение цен с учетом скидок свидетельствуют о снижении коммерческой эффективности деятельности предприятия.

ООО «ДИАЛ», постоянно обновляет свой ассортимент, руководствуясь изменениями потребительского спроса и новыми тенденциями на мебельном рынке.

В настоящий момент товар компании находится на стадии роста, так как происходит регулярное обновление ассортимента:

1. В 2013 году ассортимент расширился по следующим позициям: компьютерные столы, шкафы-купе, прихожие «Иннес 1», «Иннес 2», «Иннес 4», «Иннес 5»; спальни «Камилла» и «Эвита».

2. В 2014 году были запущены в производство: прихожая «Иннес 6», спальни «Сфера», «Кэт 4» и «Кэт 5», гостиные «Эдвард 2», «Эдвард 4», «Эдвард 6», «Эдвард 8», «Эдвард 10», «Эдвард 11». Также в 2014 году предприятие открыло новый цех по индивидуальному производству кухонь и шкафов-купе. Были сняты с производства компьютерные столы, по причине неконкурентоспособности.

Вследствие расширения ассортиментной политики увеличился объем продаж. По всему ассортименту продукции наблюдается устойчивая динамика роста объема, как производства, так и потребления.

Мебель, выпускаемая фабрикой, отличается исключительным удобством и прочностью. Другими критериями оценки мебели «ДИАЛ» являются качество и надежность. Строгая проверка качества проводится на всех участках производства – от приобретения материалов до поставки мебели заказчику. Ориентация на клиента является основным принципом работы предприятия. Технологические возможности предприятия позволяют сегодня удовлетворить любые потребности не только оптовых, но и частных заказчиков. Комплекты мебели предлагаются клиентам, как в стандартном виде, так и секционном.

Ценовая политика определяется с учетом сложившихся цен на рынке. Конкурентоспособность товара рассматривается через призму цены потребления. Горизонт перспективного планирования преимущественно краткосрочный. Задачами производства является производить то, что будет продано. Конечной целью является получение прибыли за счет обеспечения удовлетворения потребностей покупателей.

Фабрика имеет обширную клиентскую сеть почти во всех регионах России.

Основными российскими партнерами предприятия являются семьдесят восемь организаций, из них: ООО «Мебель сервис» г. Уфа, ООО «Торговая мебельная компания» и ИП Юрьева г. Саратов, ТД «Балтика» г. Хабаровск, ООО «Ритм» и ИП Дробышева С.В. г. Тамбов, ООО «Народная мебель» г. Тольятти, ООО «Владиан» и ТД «Территория мебели» г. Москва, ООО «Эконом мебель» г. Красноярск, ИП Степаненко Ю.В. г. Воронеж, также г. Белгород, г. Сердобск, г. Благовещинск Амурская обл., г. Хабаровск, г. Н. Новгород, и др.

В результате проведенных исследований видно, что наибольшая часть потребителей находятся в г. Москве, большое количество потребителей в г. Уфе и г.Хабаровске, и лишь небольшая доля в г.Пензе. Объем продаж в г. Пензе и Пензенской области по сравнению с 2013 годом вырос, но

незначительно. Товар фабрики «ДИАЛ» предоставлен в г.Земетчино, г.Заречный, п.Пачелма.

Широкий ассортимент продукции и большие производственные мощности требуют постоянного расширения уже существующих и освоения новых рынков сбыта, коммерческие подразделения ведут непрерывные работы по привлечению новых партнеров.

Объем реализованной продукции за 2014 год составил 3277 изделий, по сравнению с прошлым годом он увеличился, что явилось следствием увеличения ассортимента продукции и расширения географии сбыта (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Основные экономические показатели деятельности ООО «ДИАЛ»  
за 2010-2014 гг.

Наименование показателя	Ед. измерения	2010	2011	2012	2013	2014
Объем реализации продукции	изделий	2395	2598	2869	3000	3277
Прибыль	тыс./руб.	13334	15511	15888	16764	12869
Стоимость основных фондов	тыс./руб.	9087	7501	12143	13824	13554
Величина собственного капитала	тыс./руб.	24603	40115	56003	72767	85636
Себестоимость произведенной продукции	тыс./руб.	65058	78462	88868	99381	104586
Рентабельность производства	%	20,50	19,77	17,88	16,87	12,30
Выручка от продажи	тыс./руб.	79425	94150	107486	118826	118686
Доля затрат в себестоимости товарной продукции:	%	100	100	100	100	100
1) Сырье и материалы	%	72,8	71,5	70,8	69,56	64,38
2) Топливо	%	1,2	1,4	0,8	1,1	1,5
3) Электроэнергия	%	1,4	1,6	1	1,3	1,5
4) Оплата труда	%	13,2	12,8	14,4	15,76	20,17
5) Отчисления на социальные нужды	%	2,9	2,8	3	4,5	5,2
6) Реклама	%	1,6	2,09	2,57	2,58	3,15
7) Амортизация основных фондов	%	4,8	5,9	5,7	5,2	4,1
Фонд заработной платы, руб.	тыс.руб.	6174	5119	7602	15664	21100
Средняя з./п. персонала	руб.	9646	8391	10272	12247	14532
Среднесписочная численность	чел.	64	61	74	107	121
Производственный персонал	чел.	40	39	47	99	100
Непроизводственный персонал	чел.	14	13	17	17	21
Административный персонал	чел.	10	9	10	14	14

В 2014 году, продажа мебели увеличилась на 9,5 %, относительно 2013 года, особенно во второй половине. Прирост потребления в денежном

выражении был, достигнут главным образом за счёт увеличения бюджета на рекламу.

Увеличение стоимости основных фондов предприятия происходит в основном в связи с покупкой производственного оборудования, необходимого для увеличения ассортимента ряда и качества продукции. Это позволит привлечь новые сегменты потребителей и занять новые рыночные ниши недоступные ранее.

В последние годы предприятие увеличило общую долю затрат на рекламу с 2,6 до 4,3 %, это связано прежде всего со стимулированием потребительского спроса и с жестоким конкурентом на рынке выпускаемой продукции.

По результатам работы в 2014 году предприятием получена прибыль в размере 13334 тыс.руб., что является результатом слаженной работы сотрудников предприятия, и проведения грамотной сбытовой политики.

Оценка коммерческой эффективности деятельности организации ООО «ДИАЛ» проведена на основе расчета показателей рентабельности (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Показатели коммерческой эффективности деятельности ООО «ДИАЛ»  
в 2010-2014 гг., %

Показатели	Способ расчета	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельность производства	себестоимость / выручка	20,50	19,77	17,88	16,87	12,30
Рентабельность продаж по чистой прибыли	Чистая прибыль / выручка	16,79	16,47	14,78	14,11	10,84
Рентабельность совокупного капитала	Прибыль до налогообложения / стр.1600 ф.№1	20,68	20,08	18,27	14,60	10,92
Рентабельность собственного капитала	Прибыль до налогообложения / (стр. 1300-1190 ф.№1)	56,91	41,42	30,21	23,95	15,22
Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	Чистая прибыль / (стр. 1300-1190)	54,19	38,68	28,37	23,04	15,03
Рентабельность заемного капитала	Чистая прибыль / заемный капитал	283,70	258,52	-	-	172,51
Экономическая рентабельность	Чистая прибыль / стр.1600	19,69	18,74	17,16	14,04	10,52

Рентабельность производства, с течением лет растет, это говорит о том, что у предприятия устойчивое финансовое положение оно является платежеспособным и имеет перспективы для дальнейшего развития.

Совокупность рассчитанных показателей коммерческой эффективности деятельности ООО «ДИАЛ» свидетельствует об ухудшении работы организации. Все показатели рентабельности за анализируемые 5 лет снижаются, причем не скачкообразно, а равномерно, что свидетельствует о неэффективной производственной и финансовой политике.

Так, рентабельность производства снизилась с 20,5 % в 2010 г. до 12,3 % в 2014 г. Рентабельность продаж снизилась за тот же период на 6 п.п., рентабельность совокупного капитала снизилась на 10 п.п., рентабельность собственного капитала уменьшилась почти вчетверо, вдвое снизилась рентабельность заемного капитала.

В целом, показатель коммерческой эффективности деятельности ООО «ДИАЛ», т.е. его экономическая рентабельность снизилась с 2010 г. по 2014 г. в два раза.

Причинами снижения коммерческой эффективности деятельности предприятия могут быть увеличение его затрат, повлекшее за собой снижение прибыли и неверная финансовая политика и выбранные механизмы управления коммерческой эффективностью деятельности.

Исследование показало, что среднегодовая выработка на одного работника на предприятии на протяжении 2010-2014 гг. постоянно снижалась. Только за 2014 г. она уменьшилась на 12 %. А численность работников ежегодно росла, и, соответственно затраты на заработную плату работникам увеличивались. Доля затрат на заработную плату в общей себестоимости продукции за анализируемый период увеличилась с 13,2 до 20,7 %.

Анализ показал, что темпы роста производительности труда ниже темпов роста заработной платы на 26 %, что было рассчитано в п. 2.1. Т.е. рост производительности труда отстает от роста заработной платы на 26 % (рис. 4).

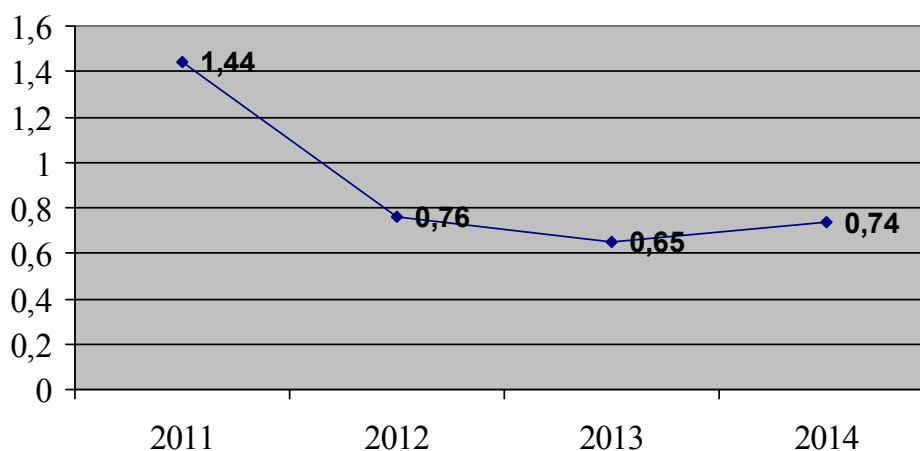


Рис. 4. Динамика коэффициента опережения темпов роста производительности труда над темпами роста оплаты труда на одного работника, %

Таким образом, проведенный анализ коммерческой эффективности деятельности организации ООО «ДИАЛ» показал, что выбранная политика управления коммерческой эффективностью деятельности предприятия неэффективна, необходим ее пересмотр. Экстенсивные меры повышения производительности компании принесли отрицательный результат, увеличение производственных мощностей с одновременным увеличением работников предприятия вызвало повышение затрат, снижение себестоимости продукции и, как следствие, снижение прибыли и коммерческой эффективности работы.

Анализ деятельности ООО «ДИАЛ» показал, что предприятие является молодым и динамично развивающимся, ежегодно наращивает активы, растут объемы производства и среднесписочная численность работников.

Выявлено, что коммерческая эффективность деятельности ООО «ДИАЛ» в 2014 г. отмечена на уровне 10 %. Однако проведенный анализ выявил, что данный показатель в предыдущие годы был в двое выше, что свидетельствует о том, что производственные мощности предприятия используются неэффективно, что есть резервы повышения коммерческой эффективности деятельности и необходим пересмотр механизма управления ей.

По результатам проведенного исследования разработана модель системы управления коммерческой эффективностью деятельности предприятия (рис. 5), которая учитывает процедуры оценки показателей коммерческой эффективности, их регулирования, сравнения и соответствия стратегическим целям развития предприятия.

В исследовании предложены мероприятия по повышению коммерческой эффективности деятельности ООО «ДИАЛ», содержащие первоочередные меры по повышению эффективности использования производственного и финансово-экономического потенциалов организации. К ним относятся повышение производительности труда, повышение эффективности использования основных фондов, снижение текучести кадров, улучшение финансовых результатов.

Разработаны механизмы управления коммерческой эффективностью деятельности организации, позволяющие реализовать стратегию развития при учете влияния внутренних и внешних факторов формирования показателей эффективности. К факторам, на которые организация не может оказывать воздействие, относятся: экономические условия, конкуренция, политические условия, рынки, технологии, юридическая среда. К числу факторов, подвергающихся влиянию со стороны предприятия, относятся: кадры, услуги и работы, производственные мощности и оборудование, потребители, поставщики, финансовые ресурсы.



Рис. 5. Модель системы управления коммерческой эффективностью предприятия



Данные рекомендации позволят ООО «ДИАЛ» повысить коммерческую эффективность деятельности в ближайшее время и в будущем. Кроме того, предложенные направления повышения коммерческой эффективности деятельности могут быть полезны руководителям при разработке стратегии развития предприятия.

#### 4. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

*И.С. Чемезов*

*И не добро, не полезно, и не возможно  
русским переделываться в чужеземцев, да  
и нет к тому оснований и побуждений...*

*Иоанн Восторгов*

«Что русскому хорошо, то немцу – смерть», – гласит старая пословица. Перефразируя ее на новый лад и немного смягчив, можно сказать: «Что хорошо для иностранцев, не всегда хорошо для русских». Примеров тому масса в нашей истории. Не раз и не два мы пытались подражать другим странам и всегда эти опыты оказывались неудачными. Различные культуры требуют различных подходов. Ведь то, что хорошо растет на южной почве, почти никогда не приживается на северной.

Например, всем известна способность немцев работать монотонно, размеренно, упорно. А вот для русских такая работа подчас кажется каторгой. В.О. Ключевский так замечал об этом: «Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, какое может развить великоросс: но и нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному и размеренному, постоянному труду как в той же Великороссии»<sup>9</sup>.

С начала 90-х и до настоящего времени практика руководства в нашей стране была основана на копировании западных, преимущественно американских методов, часто необоснованном. Само обозначение сферы управления и тех, кто к ней относится в нашей стране было названо американским словом «менеджмент». Т.е. оно было оставлено без перевода, что хорошо отражало суть происходящих процессов. И по сей день мы учимся управлению на западный манер. Начиналось все с переводных книг зарубежных авторов, теперь уже вышло множество книг, написанных российскими авторами, но по духу впитавшими и повторяющими основные

---

<sup>9</sup> Солманидина Н.В. Ключевский как историк российской ментальности. Пенза: ПГУАС, 2007. 114 с.

западные идеи. Все основные теории менеджмента, которым учат в вузах, бизнес-школах и на тренингах, которые пытаются использовать на практике – западные. Например, теории мотивации, теории лидерства, теории принятия решений, теории планирования разных масштабов (от оперативного до стратегического) и т.д.

Два с половиной десятилетия позади, а мы по-прежнему продолжаем перенимать зарубежный опыт. Но многие предприниматели, владельцы фирм, менеджеры уже убедились в том, что опыт иностранных организаций не всегда ложится на российскую действительность. У нас другая культура, которая требует особых методов управления. И такие методы существуют. Многие из них можно найти в нашем прошлом<sup>10</sup>, некоторые успешно применяются сегодня в отдельных организациях<sup>11</sup>, но еще недостаточно известны и не описаны в книгах, а некоторые только предстоит разработать. Но предшествовать этому должно понимание российской культуры, ее особенностей и отличий от других культур.

Здесь надо оговориться, какая существует связь между национальной культурой и культурой конкретной организации. Между одной и другой могут быть различия, однако, мы предполагаем, что культура организации базируется на культуре страны. Иными словами, от того, что человек становится работником определенной организации, он не перестает быть гражданином своей страны. К тому же большую роль играют заложенные в системе воспитания и образования ценностные установки, модели поведения, нормы и правила.

Итак, есть национальная культура и есть «деловая культура» или культура деловых взаимоотношений («бизнес» – по-английски «дело»). Деловая культура вырастает из национально-страновой и внимание в ней уделяется главным образом тем областям, которые имеют прагматическую ценность в работе, управлении.

Вопросы культуры давно уже проникли в сферу менеджмента, а примерно с 80-х годов начали активно развиваться исследования по проблемам национально-культурных различий в деловой сфере. В настоящее время в связи с глобализацией экономического и информационного пространства данная область знаний привлекает к себе большое внимание, о чем свидетельствует значительный рост числа публикаций.

Культура – явление, которое крайне сложно описать. Если же ставится задача – не только описать, но оценить и сравнить, то задача еще более усложняется. Однако, как известно, «все познается в сравнении», поэтому,

---

<sup>10</sup> Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по-Суворовски. М.: Альпина. 2014. 336 с.

<sup>11</sup> Мы листья на древе русской культуры // Стандарты и качество. 2014. №1 (918). С. 102-107. URL: <http://mir-omsk.ru/upload/iblock/789/Listya-na-dereve-kulturi.pdf>

несомненно, сравнительный подход обогащает понимание культуры и ее особенностей.

Считается, что наука начинается там, где начинается измерение. Поэтому ученым свойственно к любой проблеме подходить с какой-либо «шкалой». Наиболее известными подходами к исследованию национальных деловых культур являются подходы Герта Хофстеде, Ричарда Льюиса и Фонса Тромпенаарса. Кратко осветим каждый из них.

Первым по очереди рассмотрим **подход** американского исследователя **Р. Льюиса**, поскольку его классификация является наиболее простой и наглядной. Согласно типологии Льюиса, культуры разделяются на моноактивные, полиактивные и реактивные<sup>12</sup>.

**Моноактивная культура** – культура, представители которой ориентированы на последовательное выполнение задачи, предпочитают выполнять одно действие в одно время и в такой последовательности, в какой они планировали это в своем дневнике. При этом выполнение задачи ставится на первый план, а отношения отходят на второй. Представители этого типа культуры логичны, прагматичны, рациональны. В эту группу входят немцы, англичане, американцы и др.

**Полиактивная культура** – культура, представители которой склонны заниматься несколькими делами в одно и то же время, часто в незапланированной последовательности. Люди, принадлежащие к данному типу культур, обычно являются экстравертами и ориентированы на людей. Они очень общительны. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы. К данному типу культур тяготеет и Россия.

**Реактивная культура** – это культура, представители которой редко сами начинают действовать или обсуждать проблему, они предпочитают сначала выслушать другую сторону и определить свою позицию и только затем реагировать и формулировать собственную стратегию. Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители – японцы, китайцы, другие азиатские страны. Из европейцев к реактивным культурам тяготеют финны.

Схематическое расположение стран по их принадлежности к той или иной культуре можно видеть на рис.1.

Таким образом, мы видим, что США и Россия по данной типологии имеют довольно существенные различия: американцы тяготеют к моноактивному полюсу деловых культур, а русские – к полиактивному.

---

<sup>12</sup> Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 640 с.

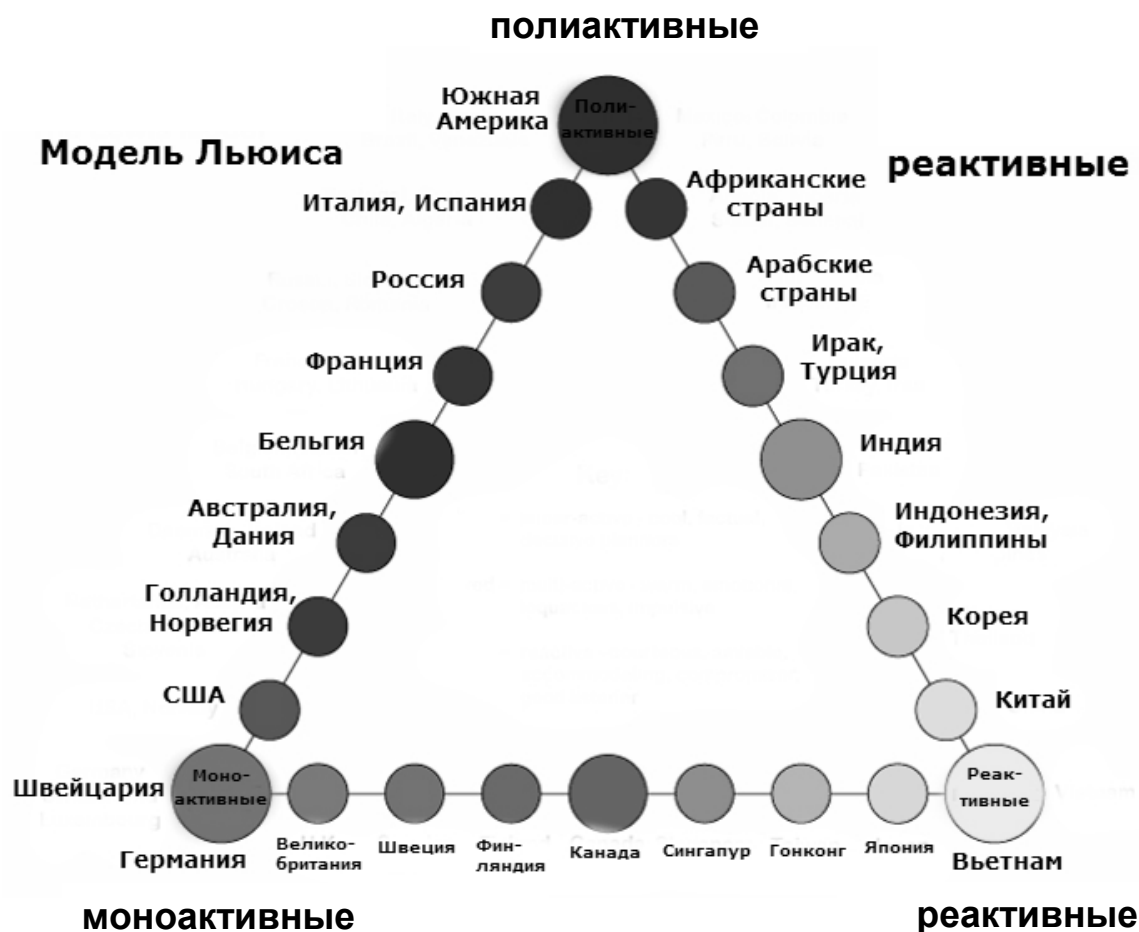


Рис. 1. Типология культур Р. Льюиса

Теперь рассмотрим **подход Г. Хофстеде**. Этот голландский исследователь по праву считается одним из первопроходцев в области сравнительного анализа национальных деловых культур. Его исследование было одним из первых и наиболее крупным. Будучи руководителем департамента исследований по вопросам персонала в IBM Еуро, он проанкетировал около 116 тыс. работников компании в 72 странах мира. На основе обработки полученных данных он изложил основы своего подхода в вышедшей в 1980 г. книге «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду»<sup>13</sup>.

Первоначально Г. Хофстеде выделял четыре параметра для сравнения национальных деловых культур: индивидуализм / коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности, мужественность / женственность. В более поздних работах ученого появился пятый параметр (ин-

<sup>13</sup> Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 480 с.

декс), который дополнил картину: долгосрочность / краткосрочность ориентации»<sup>14</sup> (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Подход Г. Хофстеде к исследованию национальных деловых культур

Культурный параметр (индекс)	Содержание	Проявления низкого уровня	Проявления высокого уровня
Индивидуализм	На чьих интересах сконцентрирована деятельность людей: личных или групповых	– люди принадлежат группе, которая заботится о них; – человек мыслит интересами группы; – решения принимаются коллективно	– каждый член общества заботится прежде всего о себе и своей семье; – человек мыслит и принимает решения независимо от группы
Дистанция власти	Степень централизации управления	– Подчиненные сильно влияют на решения руководителя	– Руководитель принимает решения единолично
Мужественность	Доминирование в обществе мужских (материальных) или женских (нематериальных) ценностей	– Наиболее важны забота о других и о качестве жизни; – мужские и женские роли в обществе расплывчаты	– Стремление к успеху и приобретению материальных ценностей; – Мужские и женские роли в обществе четко определены
Избежание неопределенности	Стремление к преодолению неопределенности, неизвестности будущего	– Деятельность слабо структурирована; – Мало письменных инструкций и правил	– Деятельность сильно структурирована; – Много письменных инструкций и правил
Ориентация на долгосрочность	Временной горизонт целей и деятельности	– Ожидание быстрого результата; – Низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие	– Терпеливость в ожидании результата; – Экономия, бережливость и запасливость

Хофстеде не выделил определенных типов культур, но дал каждой стране количественную оценку по каждому из индексов. Оценка деловой культуры России по указанным пяти параметрам была дана Хофстеде

<sup>14</sup> Hofstede G. Culture's consequences, international differences in work-related values. Abridged edition / 7-th printing. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications, 1991. 327 p.

приблизительно, не на основе социологической выборки, как в случае с другими странами. Позднее многие российские ученые проводили исследования, имеющие целью дать точную оценку российской деловой культуры по параметрам Хофстеде, но их оценки значительно различались<sup>15</sup>. Однако большая часть исследователей сходится в том, что для деловой культуры России характерными являются: уровень индивидуализма ниже среднего (тяготеет к коллективизму), низкий уровень мужественности (тяготеет к женственности). Оценки относительно уровня дистанции власти, избегания неопределенности и ориентации на долгосрочность у исследователей значительно расходятся и по ним нельзя дать определенного утверждения. Однако уже на основе указанных оценок можно увидеть серьезные различия в приоритетах деловых культур России и других стран (прежде всего – западных).

Т а б л и ц а 2<sup>16</sup>

Значения культурных индексов Хофстеде для разных стран

	Индивидуализм	Мужественность	Избегание неопределенности	Дистанция власти	Долгосрочность
<b>Россия</b>	41	45	68	40	59
США	91	62	46	40	29
Германия	67	66	65	35	31
Франция	71	43	86	68	30
Япония	46	95	92	54	80
Китай	20	50	60	80	100

Не менее значимой и интересной является типология культур голландского ученого Ф. Тромпенаарса. Тромпенаарс начинал работать с Хофстеде, но не во всем разделял его взгляды. В итоге, он выделил конкретные типы культур (находящиеся на противоположных полюсах), по отношению к семи параметрам. То, что было у Хофстеде лишь отдельными проявлениями культурных индексов, у Тромпенаарса стало наименованиями отдельных типов культур. При этом получилась более четкая типология.

Так, если у Хофстеде одна страна (культура) могла одновременно обнаруживать проявления и высокого, и низкого уровня по определенному параметру, то у Тромпенаарса это практически невозможно, т.к. в его классификации отсутствует многовариантность для проявлений культурных типов, они более однозначны.

<sup>15</sup> Латов Ю.В., Латова Н.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда // Мир России. 2007. Т. 16. №4. С. 43-72.

<sup>16</sup> Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. №3. 33 с.

Типы культур Ф. Тромпенаарса и их характеристика представлены в табл. 3<sup>17</sup>.

Т а б л и ц а 3

Параметры Ф. Тромпенаарса  
для сравнения национальных деловых культур

№ п/п	Культурный полюс	Характеристика	Культурный полюс	Характеристика
1	<i>Культуры универсальных правил</i>	Все законы и правила одинаковы для всех людей и для всех ситуаций, не должно быть исключений.	<i>Культуры частных правил</i>	Правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми. Отношения важнее правил
2	<i>Культуры индивидуализма</i>	Интересы личности ставятся выше интересов группы.	<i>Культуры коллективизма</i>	Интересы группы ставятся выше интересов личности.
3	<i>Низкоконтекстные культуры</i>	Частная жизнь и работа – это две разные вещи.	<i>Высококонтекстные культуры</i>	Частная жизнь и работа тесно связаны.
4	<i>Культуры, ориентированные на заслуги</i>	Отношение к человеку определяется его собственными заслугами	<i>Культуры, ориентированные на статус</i>	Отношение к человеку определяется его статусом (пол, возраст, связи, происхождение, должность, образование, профессия и т.п.)
5	<i>Нейтральные культуры</i>	Выражать свои эмоции не принято	<i>Эмоциональные культуры</i>	Приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации
6	<i>Культуры внутреннего контроля</i>	Представители считают, что исход дела зависит только от них самих	<i>Культуры внешнего контроля</i>	Представители считают, что исход дела в большей степени зависит от внешних условий и в меньшей степени от них самих
7	<i>Культуры последовательные</i>	Дела выполняются последовательно: завершено первое – переходим ко второму	<i>Культуры синхронные</i>	Дела выполняются синхронно: первое не завершено – переходим ко второму
8	<i>Культуры с приоритетом прошлого</i>	В центре внимания – события прошлого (история, традиции)	<i>Культуры с приоритетом настоящего</i>	В центре внимания – интересы настоящего
	<i>Культуры с приоритетом будущего</i>	В центре внимания – события будущего (планы, цели)		

<sup>17</sup> Пушных В.А. Межкультурный менеджмент. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 180 с.

На рис. 1 можно увидеть сравнение культур России и США по типологии Тромпенаарса.

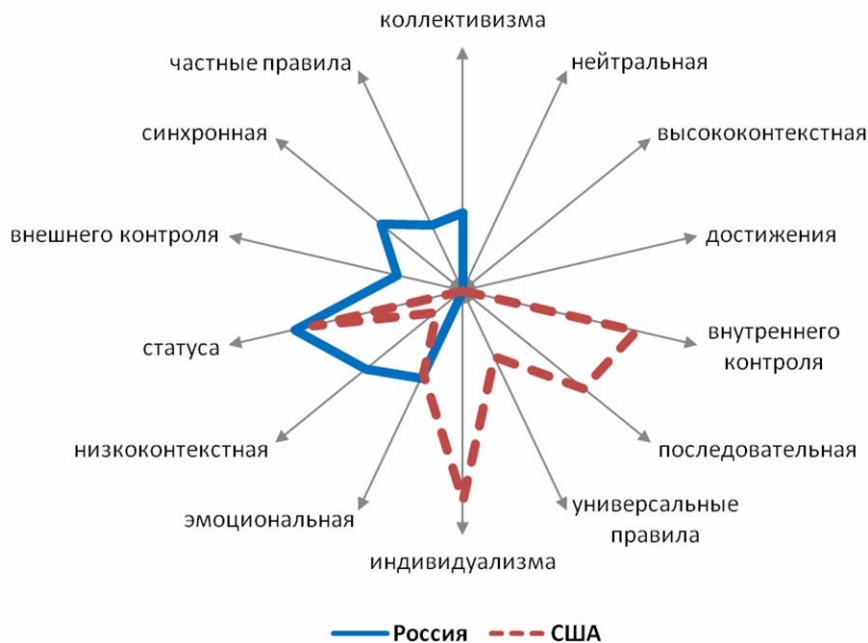


Рис. 1. Профили деловых культур России и США по Тромпенаарсу<sup>18</sup>

Первое, на что стоит обратить внимание – это различия в российской и американской культурах. Значит, в этом сходятся все три исследователя (Льюис, Хофстеде, Тромпенаарс). Это означает, что **прямое копирование американских методов управления в российских условиях недопустимо**.

Теперь внимательнее рассмотрим профиль российской деловой культуры. Как видим, не все здесь однозначно и бесспорно. Так, если с принадлежностью к типам синхронных культур, внешнего контроля, статуса, эмоциональным культурам и культурам частных правил можно согласиться, то отношение российской культуры к культурам индивидуализма и низкоконтекстным культурам вызывает сомнения. В этом отношении исследование Тромпенаарса вступает в противоречие с исследованиями по методике Хофстеде, согласно которым Россия тяготеет к коллективизму (табл. 2). Впрочем, как писал Ф.И. Тютчев, «умом Россию не понять, аршином общим не измерить...». Порой в русском характере уживаются противоположные устремления: лень и ударный труд, вера в чудо и пессимизм, недоверие и доверчивость и т.д.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е. П. Самсонов. Минск: Попурри, 2004. 528 с. (переиздана в 2012 году под другим названием: Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры / пер. с англ. Е.П. Самсонов. Минск: Попурри, 2012. 528 с.)

<sup>19</sup> Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. Гл. 2. «КАК ЕТО SKAZAT' PO-RUSSKI?» // Управление персоналом. 2004. №3. С. 38-46.



Противоречия отчасти разрешаются при внимательном ознакомлении с методикой (точнее, анкетой), которую использовал Тромпенаарс: она содержит вопросы, интерпретировать которые можно по-разному, что приводит в итоге к искажению результатов. Вообще, скажем прямо, анкетирование – не лучший способ изучения культурных особенностей. Гораздо более надежным методом является наблюдение. Но этот метод более затратный и скорее принципиальный, нежели количественный. А современная наука отдает предпочтение количественным измерениям.

Итак, мы описали три классификации национальных деловых культур, определили принадлежность российской деловой культуры к определенным типам. Следующим шагом должен стать выбор методов управления, соответствующих нашему типу культуры.

Если идти с позиции заимствования и адаптации методов других стран, то прежде всего необходимо сопоставить культурные «профили» нашей страны с другими странами. Если они в значительной степени сходятся, можно рассчитывать на эффективность методов в российских условиях, если же нет – то применение зарубежных методов становится рискованным.

В табл. 4 представлены профили деловых культур России, США, Японии, стран Западной Европы и Ближнего Востока (Арабские страны). Как видим, Россия по большинству характеристик сходна с Восточным регионом (Япония и Ближний Восток), а от Западного региона (США, Западная Европа) значительно отличается. Это значит, что более оправданной в нашей стране будет адаптация «восточных» методов менеджмента, нежели «западных». Возможно, подтверждением этому является все возрастающий рост интереса к японской практике менеджмента и, в частности, концепции бережливого производства.

Т а б л и ц а 4

Профили национальных деловых культур  
в классификациях Хофстеде, Льюиса, Тромпенаарса

<b>Классификация Г. Хофстеде</b>					
<i>Параметры культурных отличий</i>	Россия	США	Япония	Западная Европа	Ближний Восток
1. Индивидуализм	-	+	-	+	-
2. Мужественность	-	+	+	-	+
3. Дистанция власти	+/-	-	+	+	+
4. Избегание неопределенности	-	+	+	+	+
5. Долгосрочность	+	-	+	+/-	+

<b>Классификация Р. Льюиса</b>					
<i>Типы культур</i>	Россия	США	Япония	Западная Европа	Ближний Восток
Моноактивные культуры		+		+	
Полиактивные культуры	+				+
Реактивные культуры			+		
<b>Классификация Ф. Тромпенаарса</b>					
<i>Типы культур</i>	Россия	США	Япония	Западная Европа	Ближний Восток
Культура универсальных правил	–	+	–	+	–
Культуры индивидуализма	–	+	–	+	–
Низкоконтекстные культуры	+	+	–	+	–
Культуры, ориентированные на заслуги	–	+	–	+	–
Нейтральные культуры	–	–	+	+	–
Культуры внутреннего контроля	–	+	–	+	–
Культуры последовательные	–	+	+	+	–
Культуры с приоритетом прошлого	+	–	+	–	+
Культуры с приоритетом настоящего	+	+	–	+	–
Культуры с приоритетом будущего	–	+	+	–	–

Второй подход к созданию российской модели управления – исходить из особенностей своей деловой культуры и разрабатывать соответствующие российской культуре методы «с нуля». Впрочем, не с «круглого» нуля, а с «десятых долей», поскольку многие методы наверное уже применялись в прошлом, только надо их вспомнить и вернуть в оборот.

Попробуем осуществить такую разработку для условий, которые будут мотивировать сотрудников к хорошему выполнению работы. В сравнении покажем и противоположные методы (табл. 5, 6, 7).

Т а б л и ц а 5

Условия для повышения мотивации сотрудников, учитывающие  
особенности национальной деловой культуры  
(классификация Г. Хофстеде)

<b>1. Избегание неопределенности</b>	
<i>Высокий уровень (США)</i>	<i>Низкий уровень (Россия)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– четкие требования и обязанности;</li> <li>– предсказуемость (min риска);</li> <li>– долгосрочный план карьеры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность проявления инициативы и творческих способностей;</li> <li>– периодические «встряски» (изменения, вызовы и т.п.);</li> <li>– карьера ситуационная</li> </ul>
<b>2. Индивидуализм</b>	
<i>Высокий уровень (США)</i>	<i>Низкий уровень (Россия)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– независимость от группы;</li> <li>– возможность «проявить себя», стать лучшим;</li> <li>– самостоятельность (близко к внутреннему контролю по Тромпенаарсу)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– причастность к коллективу;</li> <li>– возможность внести вклад в общее дело;</li> <li>– поддержка группы</li> </ul>
<b>3. Дистанция власти</b>	
<i>Высокий уровень (Россия)</i>	<i>Низкий уровень (США)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– решения за руководителем, «сильное» руководство;</li> <li>– благодарность, знаки внимания со стороны руководства;</li> <li>– патернализм, забота, опека со стороны руководителя;</li> <li>– четкое место и роль в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демократичное руководство;</li> <li>– руководитель – «свой парень», первый среди равных;</li> <li>– возможность участвовать в принятии решений</li> </ul>
<b>4. Мужественность</b>	
<i>Высокий уровень (США)</i>	<i>Низкий уровень (Россия)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– материальные стимулы;</li> <li>– «простор» для действий;</li> <li>– сложные и важные задачи;</li> <li>– соперничество, конкуренция;</li> <li>– динамика (динамичность)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нематериальные стимулы;</li> <li>– хорошие условия работы, дружный коллектив;</li> <li>– возможность приносить пользу, служить обществу, другим людям;</li> <li>– стабильность;</li> <li>– возможность не выделяться</li> </ul>
<b>5. Долгосрочность</b>	
<i>Высокий уровень (Россия)</i>	<i>Низкий уровень (США)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– определенность на длительное время;</li> <li>– бережливость, экономия в т.ч. и своих сил;</li> <li>– видение конечной (дальней) цели;</li> <li>– длительное сотрудничество.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определенность на короткий срок</li> <li>– возможность использовать всё по максимуму (ресурсы и т.д.);</li> <li>– ясность ближайшей, «сегодняшней» цели;</li> <li>– «быстрые деньги».</li> </ul>

Таблица 6

Условия для повышения мотивации сотрудников, учитывающие особенности национальной деловой культуры (классификация Р. Льюиса)

<i>Моноактивные культуры (США)</i>	<i>Полиактивные культуры (Россия)</i>	<i>Реактивные культуры (Япония)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность решать задачи;</li> <li>– работа по жёсткому плану;</li> <li>– последовательность в работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность интересно общаться,</li> <li>– работа «по отношениям», по «гибкому» плану;</li> <li>– возможность «переключаться» с одной работы на другую</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность получать и оказывать уважение;</li> <li>– работа по ситуации (контексту);</li> <li>– возможность совершенствовать работу и свои навыки</li> </ul>

Таблица 7

Условия для повышения мотивации сотрудников, учитывающие особенности национальной деловой культуры (классификация Ф. Тромпенаарса)

<i>Культуры универсальных правил (США)</i>	<i>Культуры частных правил (Россия)</i>	
– жёсткие правила	– «скидки» на обстоятельства, отношения	
<i>Культуры индивидуализма (США)</i>	<i>Культуры коллективизма (Россия)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– независимость от группы;</li> <li>– возможность «проявить себя», стать лучшим;</li> <li>– самостоятельность в работе и решениях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– причастность к коллективу;</li> <li>– возможность внести вклад в общее дело;</li> <li>– поддержка группы</li> </ul>	
<i>Низкоконтекстные культуры (США)</i>	<i>Высоко-контекстные культуры (Россия)</i>	
– «четкий ритм» в работе	– «рваный ритм» в работе – по ситуации (то ударно трудимся, то сидим без дела)	
<i>Культуры, ориентированные на заслуги (США)</i>	<i>Культуры, ориентированные на статус (Россия)</i>	
– возможность добиться достижений	– возможность достичь статуса	
<i>Нейтральные культуры (США)</i>	<i>Эмоциональные культуры (Россия)</i>	
– работа «без эмоций»	– работа с характером, настроением	
<i>Культуры внутреннего контроля (США)</i>	<i>Культуры внешнего контроля (Россия)</i>	
– возможность самому принимать решения и отвечать за них	– возможность реагировать по ситуации, «скидка» на обстоятельства	
<i>Культуры последовательные (США)</i>	<i>Культуры синхронные (Россия)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа по жёсткому плану;</li> <li>– последовательность в работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа по «гибкому» плану;</li> <li>– возможность «переключаться» с одной работы на другую</li> </ul>	
<i>Культуры с приоритетом прошлого (Восток)</i>	<i>Культуры с приоритетом настоящего (Россия)</i>	<i>Культуры с приоритетом будущего (США)</i>
– традиционность (возможность следования традициям)	– актуальность задач	– перспективность задач

Выбирая методы управления, соответствующие самобытности и уникальности нашего народа, учитывая его культуру, и грамотно распоряжаясь его преимуществами менеджеры, руководители, бизнесмены смогут повысить эффективность работы своих компаний, развить потенциал работников российских компаний, внести свою лепту в развитие российской экономики.

## 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

*М.В. Черниковская*

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее организационной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России интерес к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам.

Организационная **культура** является важной составляющей каждой организации. Большинство сотрудников различных организаций ходят на работу каждый день, не подозревая, что уже давно являются «последователями» этой культуры. Конечно, каждая организация имеет свои правила, которым следуют сотрудники. **Стиль одежды, имидж**, принятый в компании, – также составная часть любой организационной культуры. Не говоря уже о разного рода организационных **мероприятиях, праздниках, «ритуалах»**.

Организационная культура – не постоянное явление. Культуре свойственно меняться. Это изменение может быть вызвано многими факторами. Чаще всего это трудоёмкий процесс, который связан с большими затратами моральными и материальными. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

Организационная культура включает в себя набор ценностей, правил, норм, убеждений, традиций, стереотипов и поведенческих паттернов (моделей), которые разделяются сотрудниками данной организации. Другими словами, культура определяет, как мы работаем, думаем и действуем в рамках компании. В любом сообществе людей, которые объединены общи-

ми целями, складывается свой способ работы, причем независимо от того, обращаем ли мы на это внимание, пытаемся ли как-то на него влиять<sup>20</sup>.

При рассмотрении и анализе многочисленных концепций организационной культур представляется правомерным разделить их на группы по двум основным подходам: рационально–прагматическому и феноменологическому (рис. 1).

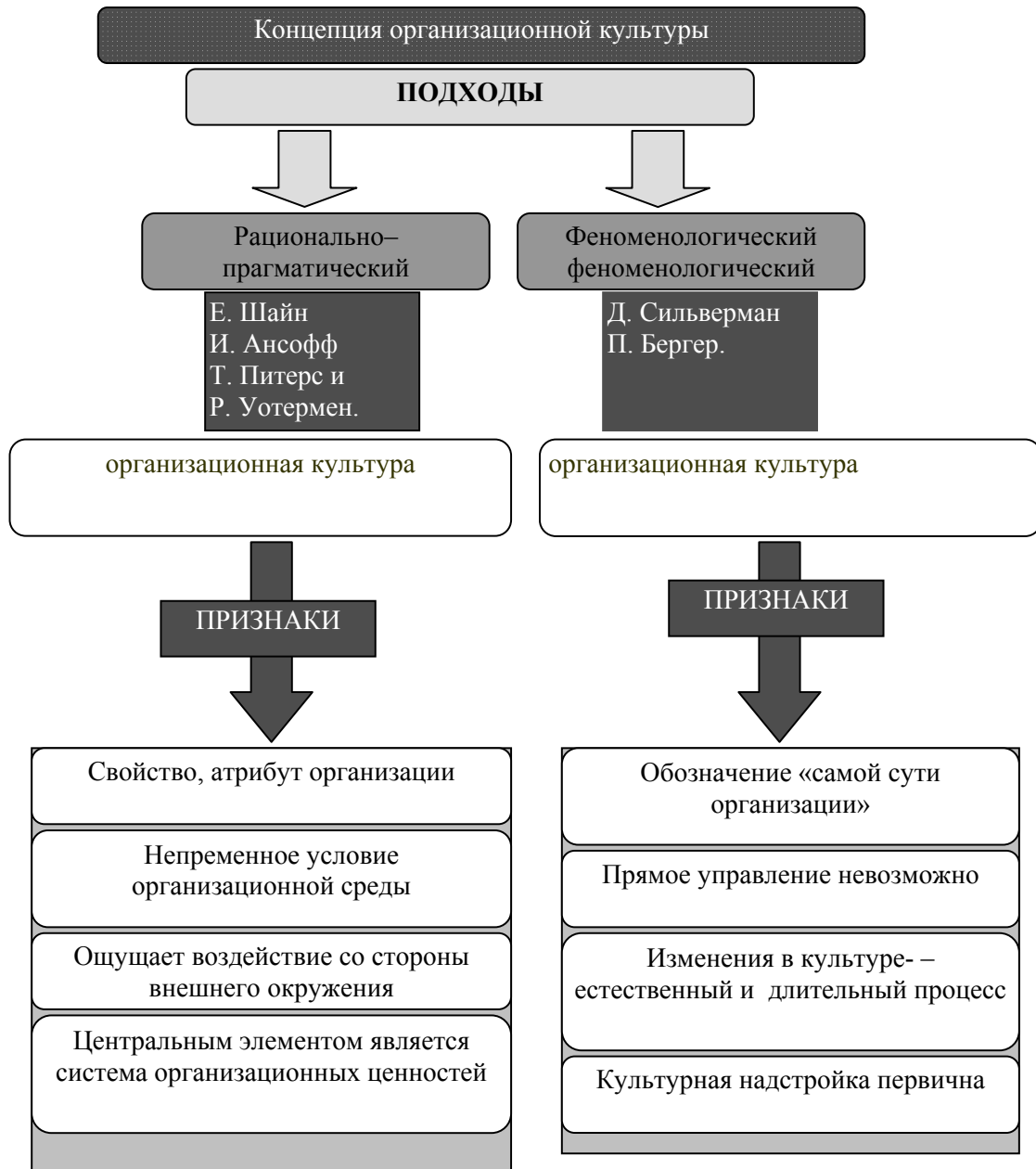


Рис. 1. Подходы к рассмотрению концепций организационной культуры<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014. 469 с.

**Рационально-прагматический подход** проявляется в том, что организационная культура может и должна использоваться как фактор повышения эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности и устойчивости, улучшения механизмов социализации работников и т.п. Она проявляется при формировании иерархической структуры организации, системы лидерства, способов ее отношений со средой, в поведении членов организации и др. В центре ее внимания лежит процесс формирования организационных ценностей. Причем, было выявлено, что «организационная культура определяется не декларируемыми», а так называемыми «базовыми представлениями» о том как должна функционировать организация и их совокупность «образует культурную парадигму организации».

**Вторая группа концепций**, базирующаяся на феноменологическом подходе и рассматривающая организационную культуру как саму сущность организации, придерживается мнения, что прямое управление культурой невозможно, и ее изменение – есть процесс естественный и длительный.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым относятся следующие<sup>22</sup>:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению.

Изменения корпоративной культуры происходят независимо от нашего желания. Организационная культура складывается из культурных субстанций, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой компании нужно уметь диагностировать собственную культуру, постоянно отвечая на следующие вопросы: каких людей привлекает органи-

---

<sup>21</sup> Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 535с.

<sup>22</sup> Асаул А.Н. Культура организации. Проблемы формирования и управления: учебник. СПб.: Институт проблем экономического возрождения, Гуманистика, 2006. 194 с.

зация, каково их поведение и способы общения в коллективе, на какие ценности они ориентируются, какие правила лежат в основе их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства принят и т.д.

На возможность изменения культуры влияют экзогенные и эндогенные факторы (рис. 2).

Типы изменений разнообразны:

- 1) обновления (пересмотр) должностных инструкций, служащих с точки зрения подчинённости и контактов;
- 2) введение новой техники и технологии;
- 3) изменение в организационной структуре;
- 4) увольнение рабочих;
- 5) расширение обязанностей;
- 6) новая система оплаты труда;
- 7) переход на другой режим работы и т.д.



Рис. 2. Основные факторы, влияющие на изменение организационной культуры<sup>23</sup>

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или

<sup>23</sup> Асаул А.Н. Культура организации. Проблемы формирования и управления: учебник. СПб.: Институт проблем экономического возрождения, Гуманистика, 2006. 194 с.



другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации рис. 3<sup>24</sup>.

В случае *первого сочетания* происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.



Рис. 3. Изменение в поведении и культуре организации

<sup>24</sup>Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие. М.: Изд-во ФОРУМ, 2009. 648 с.

*Второе сочетание* – это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности).

Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой взгляда», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение. Главная проблема в этом случае – это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

*Третье сочетание* – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Весь процесс изменений, можно представить в форме схемы, предложенной Р. Бекхардом. Эта схема представлена на рис. 4.

Как следует из схемы при подготовке и осуществлении изменений нужно рассматривать три состояния предприятия. Первое – осознанное представление будущего состояния организационной культуры фирмы и ее конкретных форм (системы отношений), которое следует отразить в ее миссии и в регламентирующих документах. Второе – всесторонне взвешенное и оцененное настоящее состояние организационной культуры. И третье – ее состояние в переходном периоде. Причем переход всегда представляет собой некий процесс – динамичное состояние, определяемое процедурами изменений.

Как следует из схемы при подготовке и осуществлении изменений нужно рассматривать три состояния предприятия. Первое – осознанное представление будущего состояния организационной культуры фирмы и ее конкретных форм (системы отношений), которое следует отразить в ее

миссии и в регламентирующих документах. Второе – всесторонне взвешенное и оцененное настоящее состояние организационной культуры. И третье – ее состояние в переходном периоде. Причем переход всегда представляет собой некий процесс – динамичное состояние, определяемое процедурами изменений.

Как следует из схемы при подготовке и осуществлении изменений нужно рассматривать три состояния предприятия. Первое – осознанное представление будущего состояния организационной культуры фирмы и ее конкретных форм (системы отношений), которое следует отразить в ее миссии и в регламентирующих документах. Второе – всесторонне взвешенное и оцененное настоящее состояние организационной культуры. И третье – ее состояние в переходном периоде. Причем переход всегда представляет собой некий процесс – динамичное состояние, определяемое процедурами изменений.

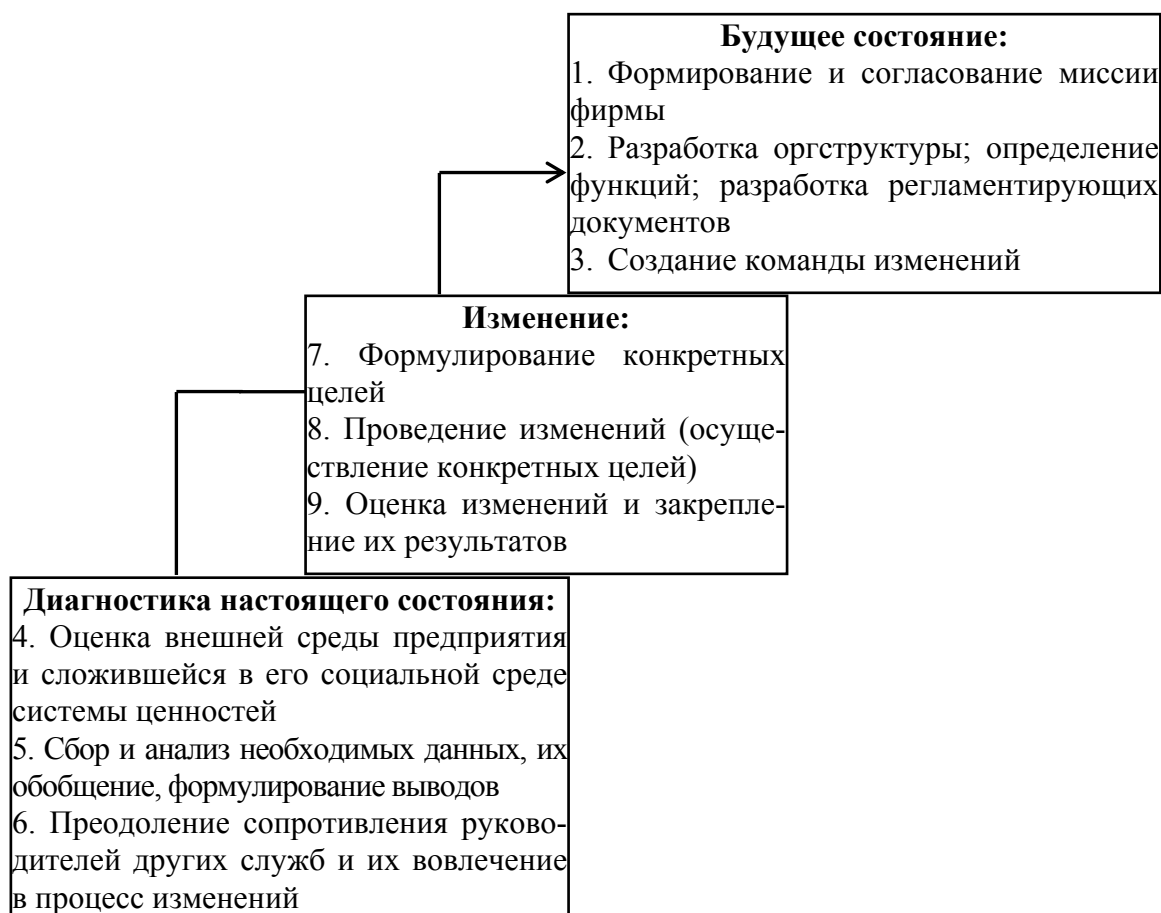


Рис. 4. Схема процесса изменений

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры

(базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Организационная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и ценностям, присущим данной культуре. Так же как отношения между разными ролями приводит к ряду стабильно действующих ожиданий, формирующихся у людей, так и ценности и нормы заставляют людей вести себя предсказуемо. Если организационные перемены идут вразрез с ценностями и нормами, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по-новому делать то, к чему они привыкли, то это вызывает отторжение и сопротивление<sup>25</sup>.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур<sup>26</sup>.

*Организационный кризис.* Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

---

<sup>25</sup> Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск Изд-во УлГТУ, 2007. 127 с.

<sup>26</sup> Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2010. 648 с. С. 40.

*Смена руководства.* Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

*Стадии жизненного цикла организации.* Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы.

Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Рассмотрим методы изменения организационной культуры в зависимости от стадий развития (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Механизмы изменения культуры в соответствии со стадией развития организации

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения людей со стороны 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Изменение путем навязывания убеждений 10. Разрушение и перерождение

*Возраст организации.* Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

*Размер организации.* Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

*Уровень культуры.* Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

*Наличие субкультур.* Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

На изменение организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Существует множество методов формирования новой организационной культуры<sup>27</sup>:

1. Административные – к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.

2. Психологические методы – связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое

---

<sup>27</sup> Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

3. Символические – связанные с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т. п.).

Методы, применяемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации. Некоторые из них требуют достаточно больших затрат, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников, однако часть из этих методов требуют единовременных больших затрат, а поддержание в жизнеспособном состоянии разработанных символических форм не слишком затратное дело, здесь скорее требуется систематичность в обращении к ним.

Изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно придется обратить внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре.

С точки зрения внедрения изменений, культура – это, в первую очередь, традиции предприятия, сложившаяся практика внутрифирменных взаимодействий, приоритеты и ценности. Изменения, идущие вразрез с организационной культурой, трудноосуществимы, тогда как лежащие в ее русле проходят почти безболезненно. С точки зрения мотивации, культура – метод нематериального поощрения полезных для предприятия сценариев поведения сотрудников.

## Раздел II. МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

### 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ

*И.В. Глухова*

*Ставя на первое место людей,  
вы никогда не совершите ошибки даже  
в вопросах получения денег.*

*Майкл Маркс (1859 – 1907) —  
британский предприниматель еврейского  
происхождения, один из основателей  
фирмы Marks & Spencer.*

Сегодня в России возникла очень сложная экономическая ситуация, которая обусловлена высокой конкуренцией как внутри страны, так и за ее пределами. Враждебная политика соседних государств повлияла на партнерские отношения со многими странами Европы и Америкой, что отрицательно сказалось на экономике нашей страны и привело к серьезному кризису во всех отраслях хозяйствования.

Высочайшая конкуренция в бизнесе, существенное снижение государственных заказов промышленным предприятиям, ужесточение требований фискальных органов, изменение требований аттестации в армии и полиции России, а также изменения в среднем и высшем образовании влияют на уровень доходов населения страны, покупательскую способность и степень занятости граждан.

Предприятие успешно развивается при наличии определенных условий и факторов, в совокупности обеспечивающих формирование определенной предпринимательской среды. Последнюю следует понимать как интегрированную совокупность различных (объективных и субъективных) факторов, позволяющих фирме добиваться успеха в реализации поставленных целей, в осуществлении перспективных проектов и договоров с получением достаточной прибыли (дохода)<sup>28</sup>.

Большинство предприятий нашей страны сегодня подвержены влиянию финансового кризиса. Верный выход из сложившейся ситуации – пересмотреть стратегию управления предприятием, что является частью внутренней предпринимательской среды. При определении общей страте-

---

<sup>28</sup>Глухова И.В. Современные особенности мотивации предпринимательской деятельности // Менеджмент в социальных и экономических системах: межвузовский сборник научных трудов/ под общей ред. доктора экономических наук, проф. С.Д. Резника Вып. 5. Пенза: ПГУАС, 2014. С.16.



гии дальнейшего функционирования и развития фирмы выбирается конкретная модель стратегии управления персоналом, которая является самой важной при достижении целей организации на основе развития человеческого потенциала.

Исходя из выбранной стратегии, на предприятии реализуются соответствующие кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации на разных этапах ее развития, которые и являются типом стратегии самой организации.

**Стратегия предпринимательства** – *характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности* (компьютерные компании, автомобильные компании, внедренческие фирмы по освоению новых изделий).

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения. Требуется персонал – новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто. Создается высокий уровень мотивации<sup>29</sup>.

Возможности роста достаточно важны. Приветствуется повышение квалификации всеми способами.

**Стратегия динамичного роста** предполагает *изменение целей и структуры организации*. Задача – найти баланс между необходимыми изменениями и стабильностью.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

**Стратегия прибыли** *применяют организации находящиеся на стадии зрелости и рассчитывающие получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных новых технологий и при*

---

<sup>29</sup>Глухова И.В. Стимулирование труда основной компонент мотивационной системы предприятия // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф./ МНИЦ ПГСХА. Пенза: РИО ПГСХА, 2012. С. 115.

отлаженном производстве. Основная задача организации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности и неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

Набор сотрудников происходит с использованием стандартных процедур и правил. Для осуществления данной стратегии важно набирать персонал уже готовый к выполнению своих обязанностей.

**Стратегия ликвидации** *выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.* Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой стратегии из-за предстоящих сокращений, поэтому участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается. В таких условиях набор персонала организация не производит.

Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательства по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

**Стратегия изменения курса** *применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка.* Признание данной стратегии означает для фирмы изменение системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор в организацию не прекращается, т.к. ведется поиск грамотных специалистов на основные рабочие места. Ищет организация работников и среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал<sup>30</sup>.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение.

**Выбор вида стратегии** — это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем этот выбор не может быть окончательным, так как стратегии других предприятий может существенным образом повлиять на формулирование стратегии фирмы. Кроме того, на выбор варианта

---

<sup>30</sup>Глухова И.В., Молоканова С.С. Управление мотивацией персонала в организации // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической науч.-практ. конф. / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2012. С. 260.

стратегии могут повлиять ранее используемая стратегия, а также личность руководителя и выбранная им стратегия управления персоналом (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Адаптация моделей стратегий управления персоналом  
в стратегии организации

Виды стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Характерные черты управления персоналом
1	2	3
Стратегия предпринимательства	<i>Развитие компетенции</i>	Характерно для организаций, которые развивают новые направления деятельности, вкладывают средства с высокой долей финансовых рисков. Для реализации этой стратегии необходим новаторский персонал, имеющий высокую работоспособность
	<i>Прием на работу</i>	Предпочтение отдается молодым людям, которые имеют высокий потенциал, компетенцию и приверженность к новаторству
	<i>Вознаграждение</i>	Создается высокий уровень мотивации труда в реализации общей стратегии организации
	<i>Возможности роста и индивидуального развития</i>	Стратегия основана на высоких индивидуальных личностных возможностях персонала. Повышение квалификации поощряется различными средствами
Стратегия динамичного роста	<i>Прием на работу</i>	При отборе персонала предпочтение отдается квалификации и преданности организации. От работников требуется умение быстро адаптироваться к изменениям целей организации. Предпочтение отдается групповой работе и умению работника работать в коллективе
	<i>Вознаграждение</i>	Оценка работников более формализована; фактор преданности организации имеет превентивное значение
	<i>Развитие компетенции</i>	Компетенция работника обеспечивается за счет постоянного повышения квалификации. Создаются условия для продвижения специалистов. Развитие персонала соответствует целям организации
Стратегия прибыльности	<i>Прием на работу</i>	Организация на стадии зрелости и рассчитывают получать прибыль за счет обновления номенклатуры и внедрение новейших технологий при росте объемов и минимизации затрат. Цель стратегии – жесткий контроль за использованием ресурсов. Узконаправленный отбор специалистов ориентирован на готовый персонал. Участие в управлении делами фирмами не практикуется

1	2	3
Стратегия ликвидации	<i>Сокращение штата</i>	Выбирается при снижении доходности, уменьшении рынка сбыта и ухудшению качества продукции. Персонал в ожидании сокращения штата. Важны меры социальной защиты в виде поиска способа сокращения занятых (сокращенное время, трудоустройство уволенных в других организациях, внутренние перемещения и т.п.)
	<i>Вознаграждение</i>	Участие персонала в управлении делами организации не предусматривается; набор не осуществляется. Форм стимулирования вне установленных окладов не предвидится. Оценка специалистов основана на критериях необходимости сокращения целых направлений деятельности
	<i>Повышение квалификации</i>	Имеет большое значение, когда организация обязана трудоустроить уволенных работников
Стратегия резкого изменения курса	<i>Развитие компетенции</i>	Применяется при курсе на увеличение объемов реализации продукции и расширения рынка сбыта. Предполагает изменение всей системы управления и организации производства. Участие каждого работника в решении проблем организации становится важнейшим фактором
	<i>Прием на работу</i>	Преимущество отдается квалифицированным рабочим основного производства; развитие потенциала имеющегося кадрового резерва
	<i>Повышение квалификации</i>	Внутренний подбор кадров для развития новых направлений деятельности организации
	<i>Вознаграждение</i>	Свои работники осваивают новые направления деятельности, осуществляется продвижение по службе и развитие карьеры. Привлекается персонал к управленческой деятельности. Материальное повышение вознаграждения работникам не предусматриваются (предпочтение перечисленным нематериальным формам поощрения)

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем ее разработка. Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии.

Вместе с тем изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

*План осуществления стратегии* представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает методы и средства, необходимые для достижения поставленных

целей с учетом временных факторов. В результате чего возникает необходимость в следующих действиях<sup>31</sup>:

- четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;
- разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей деятельности, и систему оценки их выполнения;
- предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Реализация *плана осуществления стратегии* предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

**Контроль и оценка стратегии** – завершающий этап, на котором рассматривается с целью оценки и контроля предприятие в целом по ряду критериев<sup>32</sup>.

Элементы стратегии управления персоналом:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.
- развитие персонала.

На выбор стратегии управления организацией влияют внешние и внутренние факторы. Под внешними факторами подразумевается влияние

---

<sup>31</sup> Резник С.Д., Глухова И.В., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности: учебник / под общей ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2014. 304 с.

<sup>32</sup> Глухова И.В., Свергузова Л.Ш. Технология принятия управленческих решений // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической науч.-практ. конф. / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2013. С. 32.

экономики-социальной среды на организацию, а под внутренними – культура организации, размер фирмы, уровень компетенции персонала<sup>33</sup>.

При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим, цели адаптируются под ресурсы.

Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм.

## 7. ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Э.В. Кондратьев*

Сегодня многие пишут о важности персонала как основного фактора развития бизнеса. Сложность заключается в том, что в отношении персонала время усилий по его развитию измеряется не днями, а годами. Поэтому перенос привычных оперативных методов управления не может дать результат.

Несмотря на уникальность каждой организации, весь период ее существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит. Переход от одного этапа к другому связан не только с развитием самой организации, но также и с развитием ее управленческого персонала.

Среди моделей фазового (динамического) развития организаций наиболее известными являются: модель Доусона (рассматривающая жизненные циклы государственных комитетов), модель Липпита и Шмидта (описывающая развитие деловой организации), модель Торбета (основанная на индивидуальных менталитетах членов организации), а также модели Катца и Канна, Грейснера, Кимберли, Адизеса и др. Сравнительный анализ

---

<sup>33</sup>Глухова И.В., Минкина С.А. Сущность, принципы и проблемы предпринимательской деятельности // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2013. С. 66.

показывает, что модель Ф. Глазла и Б. Ливехуда<sup>34</sup>, которые в идеальнотипическом виде представляют фазы развития организаций в хозяйственной жизни, является наиболее объемлющей. Они утверждают, что развитие организации проходит через четыре стадии: пионерскую фазу, фазу дифференциации, фазу интеграции и ассоциативную фазу. После каждой стадии организация входит в кризис этой фазы, для того чтобы безболезненно перейти в следующий этап своего развития. Для того, чтобы облегчить проведение изменений и переход от одного этапа к другому, необходимо знать особенности управления развитием управленческого персонала на каждом этапе в этой цепочке.

Эта статья базируется на обобщении опыта преобразований ОАО «Визит» – предприятия пищевой промышленности с богатым опытом производства качественного напитков, пива, минеральной воды и крекерных изделий, которое находится в кризисе дифференциальной фазы своего развития (по Б. Ливехуду и Ф. Глазлу)<sup>35</sup>. Численность персонала – 500 человек.

На старте изменений была сформирована проектная группа экспертов, которая должна была помочь организации безболезненно перейти в другую фазу своего развития и состояла из 7 человек: два внешних консультанта, генеральный директор, зам директора по развитию, начальник отдела кадров, начальник отдела труда и заработной платы, юрисконсульт.

Для того, чтобы выяснить на каком этапе находится «Визит» были опрошены все руководители высшего, среднего и низового уровня управления ОАО «Визит». Вопросы были как закрытыми, так и открытыми. На этапе диагностики выяснилось, что «Визит» находится в стадии кризиса дифференциальной фазы. Эта стадия характеризуется наличием следующих признаков: много уровней управления, много разных задач, трудно найти ответственных, видна необходимость стратегии. Слабая мотивация персонала, работник не видит смысла в своей работе, любые изменения в организации наталкиваются на сопротивление работников. Для того чтобы ОАО «Визит» начал переход в фазу интеграции необходимо для начала ускорить развитие персонала организации и внедрить систему развития руководителей.

Реализовать систему развития управленческого персонала пришлось в несколько этапов, одним из которых является этап изменений, который проходил под девизом «Вернуть тягу персонала к знаниям, поднять престижность компетенциям» – проект «Аттестация». Цель аттестации:

---

<sup>34</sup> Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия : Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

<sup>35</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: моногр. Пенза: ПГУАС, 2012. 316 с.

отработать и запустить в автоматическом режиме непрерывный процесс аттестации персонала на предприятии.

Данная цель была достигнута путем решения следующих задач:

- Инвентаризация бизнес-компетенций, необходимых предприятию для достижения бизнес – результата;
- Обеспечения соответствия квалификации сотрудников занимаемым ими должностям;
- Объективное изменение окладов сотрудников;
- Определение потребности в обучении и развития персонала;
- Информирование сотрудников о требованиях, предъявляемых компанией, к занимаемым ими должностям;
- Приведение в соответствие уровня оплаты сотрудников уровню их квалификации;
- Планирование обучения;
- Найм персонала;
- Выдвижение в кадровый резерв.

Аттестация – это живое общение непосредственного и косвенных руководителей с сотрудником, обоснованное фактами производственного поведения. Цели этой беседы 1) сообщить сотруднику, что он делает на работе правильно, а что неправильно. 2) мотивировать сотрудника на улучшение своего производственного поведения, 3) раскрыть его производственный (личностный и профессиональный) потенциал.

Проект «Аттестация» на Визите был поделен на четыре больших блока. Первый блок «Подготовка аттестации» включал в себя: разработку целей и задач аттестации; издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (положение об аттестации, приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации); подготовка материалов аттестации (аттестационные листы, бланк отзыва на сотрудника, бланк индивидуального развития, характеристики).

Во втором блоке «Обучение» в зависимости от специфики работы выбиралась программа обучения, составлялся график проведения обучения. Так же на этом этапе лекторы (а они являются начальниками подразделений и специалистами данного предприятия) подготавливали вопросы к аттестации.

Готовя лекционный материал в первый раз, все пришли к выводу, что необходимо издать собственные пособия по данным материалам. Так на ОАО «Визит» появилась своя библиотека, где каждый желающий сотрудник мог взять перед аттестацией необходимый ему материал для самостоятельной подготовки. Библиотека на предприятии как бы «заставляла» всех работников, в том числе и руководителей самообразовываться.



Следующий блок – это «Проведение аттестации». Порядок аттестации был следующим: перед началом оценки выступает председатель аттестационной комиссии, напоминает о регламенте и о правилах проведения и голосования. Затем происходила сама аттестация (сотрудникам, если необходимо, дается время на подготовку), во время выступления секретарь аттестационной комиссии заполняет аттестационный лист на данного сотрудника. После прослушивания всех аттестуемых комиссией анализировались результаты, происходило открытое голосование, в результате которого выносилось единое решение из трех: 1) аттестован (соответствует должности / выполняемой работе)); 2) аттестован, но с последующей переподготовкой (через шесть месяцев); 3) не аттестован (не соответствует должности / выполняемой работе)). После чего все работники приглашались по одному для объявления результата аттестации.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации могла также вносить рекомендации о поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи, изменении размера оплаты труда, установлении, изменении или отмене надбавок, о включении в резерв на выдвижение, понижении в должности или увольнении работника, а также вносить предложения по повышению квалификации, улучшению производственной или коммерческой деятельности аттестованных лиц и результатов их работы. При этом комиссией указывались мотивы, в соответствии с которыми давались и рекомендации.

И последний блок это – «Подведение итогов аттестации». На совещании, куда входят все члены аттестационной комиссии, генеральным директором утверждались результаты аттестации. Затем все данные аттестации переносились в архив, который находится в отделе кадров предприятия.

В результате этапа изменений, названного проект «Аттестация» была разработана и внедрена новая система аттестации персонала, произведена оценка текущего состояния персонала для постановки дальнейших целей развития персонала. Обученный в результате аттестации персонал сделал квалификационный шаг. Были внедрены целевые установки руководства по отношению к сотруднику. Произошел резонанс в организационной культуре в сторону формирования портрета компетентного работника и уважения знаний. Наконец, улучшилось качество работы персонала, о чем свидетельствовали результаты системы стимулирования.

Вторым этапом изменений на ОАО «Визит» стал проект «Реструктуризация функций отдела кадров». Главная цель данного проекта – переход к персоналу с «человеческим лицом». На этом этапе решались следующие задачи: ведение и контроль аттестации; разработка и внедрение должно-

стных инструкций; разработка, внедрение и контроль системы стимулирования в каждом подразделении; реализация социальных проектов.

Целями разработки и внедрения должностных инструкций являлись:

- создать документ, который позволит в реальном времени регламентировать деятельность сотрудника в рамках конкретной должности в структуре и системе управления ОАО «Визит»;
- аудит состояния системы управления на предприятии;
- разработка и внедрение должностных инструкций является началом определения и конкретизации бизнес-процессов, частью которого является деятельность конкретного сотрудника;
- достижение в процессе работы над инструкциями лучшего понимания руководителями функций своего подразделения и системы управления предприятием;
- система должностных инструкций позволит системно описать процессы деятельности ОАО «Визит»;
- проведенная работа даст возможность использовать собранную информацию при подборе и аттестации персонала;
- повышение эффективности управления персоналом и совершенствование качества управленческих решений.

Основная цель системы стимулирования – повышение эффективности производства и качества работы, в целях получения достаточной прибыли для воспроизводства и удовлетворения материальных потребностей работников предприятия.

Важнейшими задачами системы стимулирования являются:

- обеспечение продвижения компетентных работников и вымывания неквалифицированных;
- повышение заинтересованности в результатах труда;
- повышение качества продукции;
- включение механизмов ответственности начальников подразделений за качество продукции / услуг, включение их в процесс управления персоналом;
- мотивирование персонала на достижение глубинных конечных целей в рамках своего подразделения / бригады;
- предупреждение отрицательных результатов работы сотрудников.

Система материального стимулирования складывается из трех составляющих: постоянной части – должностного оклада, который устанавливается для каждого конкретного сотрудника, либо часовая тарифная ставка; переменной части – дополнительного вознаграждения, которое оценивает результаты работы конкретного сотрудника за отчетный период; бригадной составляющей – дополнительное вознаграждение, которое учитывает вклад / бригады в работу цеха. Главным плюсом данной

системы стимулирования является то, что каждый работник, бригада или подразделение, может занять первое место.

Одновременно с этими этапами на ОАО «Визит» были проведены в жизнь различные социальные проекты такие как: целевая материальная помощь, открытие доски почета, уменьшение выплат ссуд, создание комиссии определяющей материальную помощь всем работникам и т.д. преследовали одну цель – минимизировать затраты на персонал.

И последним этапом на пути к развитию предприятия и его персонала стал проект «Аттестация управленческого персонала – эффективный инструмент, который обеспечит динамическую связь между: целями каждого подразделения и ОАО «Визит» в целом, управлением персоналом и результатами деятельности ОАО «Визит», развитием каждого руководителя и руководящего состава в целом.

Целями аттестации управленческого персонала были:

- увеличения управленческого потенциала предприятия;
- достижение высокого качества исполнительской дисциплины на предприятии;
- обеспечение эффективного управления предприятием компетентным и квалифицированным управленческим персоналом.

Основные задачи аттестации руководителей:

- продвижение идеологии управления и идеологии исполнения;
- ориентация каждого руководителя на результат его деятельности и деятельности предприятия;
- определение соответствия управленческого персонала занимаемой должности;
- выявление управленческого потенциала;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования расстановки управленческого персонала;
- стимулирование руководителей к систематическому и непрерывному развитию (профессиональному и личному).

Результатом проведенных изменений стали ощутимые изменения в производственной культуре предприятия: Руководители начали наиболее ответственно подходить к процессам организации работы своего подразделения и отношениям между работниками внутри подразделения.

После проведенных изменений на предприятии был принят алгоритм планирования развития управленческого персонала.

1. Выяснения стадии развития организации и ее стратегических целей.
2. Требования к управленческой команде
3. Адекватный выбор профиля менеджера
4. Определения адекватных профилю стилей и техник управления
5. Определение методов развития управленческого персонала

## 6. Методы оценки, контроля и анализа

Подводя итоги можно сказать, что проведенные изменения были спроектированы исходя из существующей системы развития управленческого персонала, стадии развития организации и конкурентной ситуации. Для сохранения конкурентной позиции было важно было ориентировать систему на увеличение интеллектуального капитала во-первых за счет роста актуальных знаний, и, во-вторых за счет развития коммуникаций для развития процесса передачи этих знаний. Это было реализовано модернизацией известных инструментов и техник (аттестация, оптимизация должностных функций и изменение должностных инструкций) с учетом влияния культурной подсистемы, рассчитанных на рост уважения и доверия к персоналу.

## 8. ПОВЫШЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО АУДИТА

*С.Ш. Левина*

Персонал предприятия – не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покинет<sup>36</sup>. Персонал организации – это главная ценность, основное в понимании процесса управления. Однако, изучение работающего персонала наиболее слабое звено управленческого аудита предприятия, проводя который акцентируют внимание на проблемах юридического сопровождения деятельности экономического субъекта, характере и направленности финансовых потоков, стандартизации системы управления и др., но не на работе персонала.

Индикатором успешности в управлении персоналом являются итоговые экономические показатели, стабильность работы всей организации, ее устойчивость и положение на рынке, конкурентоспособность и т.п. Но существуют и специфические показатели: результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников; удовлетворенность персонала своей работой и принадлежностью к организации; текучесть кадров; соблюдение трудовой дисциплины; наличие конфликтов на всех уровнях отношений; характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры в организации.

---

<sup>36</sup> Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.И. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. С. 66.

Все вышеупомянутые показатели призваны раскрыть новый для нашей страны вид управленческого (организационного) аудита – аудит персонала, или кадровый аудит.

В развитых фирмах общие расходы на сотрудников могут превышать 40 % корпоративных расходов, при таких больших значения измерения коэффициента окупаемости инвестиций в человеческий капитал становится очень важным, оценить сложность человеческого капитала можно только в действии. Прибыльность человеческого капитала можно измерять на трех уровнях:

- 1) уровень предприятия
- 2) бизнес – подразделения;
- 3) уровень управления человеческим капиталом.

Нелегко оценить трудовой потенциал в цифровых показателях, но это уже успешно делается в передовых организациях. Измерять эффективность человеческой деятельности не только возможно но и необходимо для удержания жизнеспособной позиции фирмы на рынке товаров и услуг.

В данном случае термин «аудит» означает «экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработку на этой основе программы организационных изменений»<sup>37</sup>.

Аудит персонала – это «система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации»<sup>38</sup>.

Кадровый аудит дает организации ряд существенных преимуществ<sup>39</sup>: показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации; повышает профессиональный имидж службы УП; стимулирует рост ответственности и профессионализма работников службы УП; уточняет права и обязанности службы УП; обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации; выявляет основные кадровые проблемы; гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства; обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом; стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом; осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

Объект аудита персонала–персонал (труд) организации, как социотехническая система. Конкретизируется объект аудита персонала в форме

---

<sup>37</sup>Гармашев А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Центр социальных технологий, 1998. С. 7.

<sup>38</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. С.670.

<sup>39</sup> Карташова С.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 227.

системы управления персоналом. Предмет аудита персонала – эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом. Цель аудита персонала – повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.

В качестве показателей, характеризующих положение организации на рынке труда, могут быть использованы<sup>40</sup>: уровень удовлетворенности работников организацией и уровень укомплектованности кадрами.

Приглашение внешних аудиторов могут позволить себе только организации, «продвинутые» как в финансовом отношении, так и с точки зрения желания повысить эффективность использования собственного кадрового потенциала.

Правильно организованный внутрифирменный аудит персонала позволяет своевременно обнаружить недостатки в деятельности службы управления персоналом и вовремя принять меры к их устранению. Фактически внутрифирменный аудит персонала позволяет контролировать правильность реализации кадровой политики фирмы.

При выполнении своих профессиональных обязанностей аудитор должен руководствоваться нормами, установленными профессиональными аудиторскими объединениями, а также следующими этическими принципами аудита<sup>41</sup>.

Аудиторский риск – это риск, который берет на себя аудитор, давая заключение о полной достоверности данных отчетности, в то время как в них возможны ошибки и пропуски, не попавшие в поле зрения аудитора. Различают следующие виды рисков<sup>42</sup>:

- 1) риск профессиональной способности аудитора;
- 2) риск ожидания клиента (риск не удовлетворить выводами клиента);
- 3) аудиторский риск – вероятность того, что аудиторское заключение может быть неверным из-за необоснованного признания искаженными верных данных.

Необходим контроль качества аудита – методики и процедуры, подтверждающие соответствие аудиторских проверок требованиям правил (стандартов) аудиторской деятельности и других нормативных документов, регулирующих аудиторскую деятельность в РФ.

Большинство респондентов считают, что в промышленных предприятиях г. Пензы и Пензенской области существует высокая степень зависимости организации от работы с персоналом – 82,5 %. Основным продуктом оценки работы подчиненных 55 % респондентов считают повышение

---

<sup>40</sup>Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. С. 462-497.

<sup>41</sup> Кодекс этики аудиторов России (одобрен Минфином РФ 31.05.2007, протокол №56).

<sup>42</sup> Бычкова С.М., Итылова Е.Ю. Контроль качества аудита. М.: Эксмо, 2008. 208 с.

трудоустройству подчиненных, а 32,5 % – определение фактического потенциала подчиненных; по 25 % – качественное и своевременное выполнение должностных обязанностей и справедливое распределение заработной платы. В большей степени респонденты связывают эффективность деятельности своей организации с ростом производительности труда персонала и ростом доходов персонала и считают такую оценку наиболее важной. Наименее важна, по мнению респондентов, оценка эффективности деятельности отдельных структурных подразделений и отдельных работников.

Респондентам было предложено составить рейтинг направлений кадрового аудита, который представлен на рис. 1. Респонденты отметили, что при проведении кадрового аудита наиболее важными и наиболее проблемными направлениями кадровой деятельности в обследованных промышленных предприятиях являются соответственно: планирование персонала, формирование кадровой политики, деловая оценка персонала и трудовые отношения в коллективах, служебно-профессиональное продвижение персонала и мотивация стимулирования труда.

В общей системе внутреннего кадрового аудита меньшее значение уделяется результативности деятельности персонала (работе на конечный результат) и трудовой дисциплине работников. Более 40 % респондентов посчитали, что у предприятия нет потребности во внешнем кадровом учете, так как кадровая служба способна сама проводить качественный внутренний аудит 32-35 %. Необходимость кадрового аудита для организации обусловлена рядом факторов, наиболее весомый из них, по мнению респондентов, – необходимость в упорядочивании системы управления сотрудниками в соответствии со стратегиями компании.

В стратегическом плане следует постоянно увеличивать долю рабочего времени, приносящую доход.

Программа бонус-планов – оплата дополнительных усилий персонала, а не плата за качественно выполненную основную работу или точное обязательное доля в общей прибыли сотрудников. Преобладать должна мотивация измеренных результатов, когда создается продуктивная, а не только комфортное рабочее место. Конечный результат меньше должного не должен приниматься менеджером ни по каким причинам. 37 % респондентов крупных фирм США понимают цели своих компаний, 20 % помогают их достичь и 20 % увлечены целями компании, а в отечественных компаниях периода кризиса их значительно меньше. Наиболее высокие показатели в компаниях, где ориентация не на процесс «делается», а на результат – «сделано». С точки зрения выживания компании прибыль превыше желания людей.

Четыре условия достижения управленческих целей:

- 1) принимать главный тезис;
- 2) рассчитать истинную и общую стоимость;
- 3) иметь инструмент точного измерения рентабельности инвестиций;
- 4) не терпеть неудовлетворённые показатели окупаемости инвестиций

в персонал.

Большинство кадровых аудиторов допускают ошибку при оценке стоимости сотрудников. Традиционно ее считают так: заработная плата + налоги + бонусы + накладные расходы. Но подлинная цена значительно выше, так как надо включить цену ошибки, цену времени руководителя, цену отсутствия и замены сотрудника и наконец, окупаемость инвестиции в персонал. Самые надежные инвестиции в компании с отлаженными системами управления, а не с исключительными<sup>43</sup>.



Рис. 1. Рейтинг направлений кадрового аудита

Респонденты отметили что наиболее актуальна задача эффективного управления персоналом, при парадоксальном факте невысокой актуальности задачи снижения затрат на управление персоналом. Основные результаты от применения кадрового аудита, по мнению респондентов, следующие:

- 1) стимулирование роста ответственности и профессионализма работников службы управления персоналом;
- 2) выявление основных кадровых проблем;
- 3) гарантирование постоянного соблюдения трудового законодательства.

<sup>43</sup> Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала / под общ. В.И. Ярных. М.: Вершина, 2006. 302 с.



Наиболее важным и весомым эффектом, который организация может получить от проведения кадрового аудита, респонденты назвали возможность узнать сильные и слабые стороны каждого участника кадрового аудита и использовать эту информацию для определения карьеры и развития потенциала персонала.

В составе отдела кадров рекомендуется создать службу внутреннего кадрового аудита, на которую могут быть возложены следующие задачи:

- 1) проверка и оценка соблюдения законодательства сотрудниками кадровой службы при оформлении кадровой документации;
- 2) оценка соответствия действий сотрудников кадровой службы установленным правилам и процедурам;
- 3) оценка эффективности работы кадровой службы и системы кадрового документооборота компании;
- 4) выработка предложений, рекомендаций по оптимизации кадрового документооборота компании;
- 5) предоставление необходимой информации руководству и собственникам компании по интересующим их вопросам.

Кадровые службы приобретают новые функции в результате развития таких факторов, как рыночные отношения, частная собственность, постоянная инфляция, быстроменяющееся законодательство, смена ценностных ориентаций.

Можно считать кадровый аудит инновационной функцией отдела кадров, так как он отвечает на вопросы: каковы должны быть организационные формы субъекта предпринимательской деятельности, какое количество персонала и какого качества необходимо иметь в организации, чтобы эффективно и с наименьшими затратами реализовать выбранную стратегию?

Введение кадрового аудита в состав отдела кадров поможет организации избежать таких проблем, как<sup>44</sup>:

- 1) неправильный подбор и расстановка кадров;
- 2) невыполнение обязанностей и условий договоров;
- 3) неправильное ведение кадрового делопроизводства;
- 4) несоответствие кадровой работы целям и стратегии организации.

Без создания службы кадрового аудита трудно обеспечить типовую миссию предприятия – совершенствовать свой научный, производственный и кадровый потенциал для обеспечения выпуска современной высокоэффективной и экологически безопасной продукции с целью дальнейшего развития отраслей и подотраслей народного хозяйства, выполнения национальных программ модернизации производства.

---

<sup>44</sup>Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009.

В кадровом аудите были всегда затруднены проблемы измерения добавочной стоимости человеческих ресурсов. Многие проекты измерений исторически потерпели не удачу, так они же принимали в расчет все шесть управленческих задач, начинали с середины процесса или не учитывали их взаимодействия. По точности данных о планировании, приобретении, сохранении, содержании и развитии человеческого капитала можно судить о способности отдела или сектора кадрового аудита измерять способность, количество и качество трудового потенциала персонала организации.

Аудит человеческого капитала заключается в расчете вариативности личности по четырем основным показателям: производительность труда (абсолютная относительная); возможность развивать потенциал; способность перемещения в пространстве; способность сохранять стабильность фирмы. Методы точны финансовой бухгалтерской системы трудно применить к людям, так как трудно просчитать относительную стоимость действия кадрового аудита. Дело не в действительных цифрах, но в принципиальной возможности установить экономическую стойкость и экономическую эффективность.

Менеджмент человеческого капитала, использует знаковые концепты бухгалтерии отчеты о прибыли и убытках. Исследование конца XX века показали, что только около 20 % американских компаний эффективно управляют своим человеческим капиталом. В зависимости от отрасли индустрии общие расходы на рабочую силу обычно потребляют от 10 % до 50 % прибыли с продаж, а единственный рычаг получения дохода – это повышение производительности человеческого капитала через внедрение системы оценки эффективности кадрового аудита.

Затраты на совершенствование системы управления предприятием составляют значительный объем инвестиций на развитие предприятия, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы организации управления предприятием.<sup>45</sup>

Наиболее проблематичным и в развитии аудиторской деятельности в нашей стране, и в развитии собственно систем контроля качества аудита является отсутствие каких-либо концептуальных основ этого развития, не говоря уже о стройной концепции развития аудиторской деятельности. Так, В.Т. Чая, главный научный сотрудник кафедры учета, анализа и аудита, д.э.н., профессор Института проблем предпринимательства (г. Москва) предложил вариант концептуальных основ контроля качества аудита.

---

<sup>45</sup>Резник С.Д., Бондаренко В.В., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и направлению «Менеджмент» / под общ. ред. С.Д Резника. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.

В программе развития предприятия можно выделить 4 основных направления:

- 1) повышение качества готовой продукции;
- 2) доведение уровня производства до требований ОСТ 42-510-98 (GMP);
- 3) воспроизводство известных в мировой практике лекарственных средств;
- 4) разработка и производство собственных оригинальных препаратов.

В рамках выполнения данной программы на предприятии ведется работа в нескольких направлениях:

- подготовка персонала, заинтересованного в получении продукта высокого качества;
- создание и поддержание системы документирования в соответствии с требованиями нормативов;
- проведение самоинспекции, внутренних аудитов системы менеджмента качества в подразделениях предприятия;
- проверка качества производства продукции(услуг).

Предполагаемые блоки вопросов проведения кадрового аудита:

- 1) проведение анализа организационно-штатной структуры:
  - анализ статистических показателей штатной численности персонала предприятия;
  - анализ динамики приема, увольнения, должностных перемещений персонала за несколько лет;
  - анализ структуры соподчинения руководителей разных рангов;
  - анализ системы распределения функциональной нагрузки между руководителями подразделений;
  - анализ структуры соподчинения подразделений;
  - комплексный анализ организационной структуры предприятия;
  - оценка квалификационных и социально-демографических показателей кадрового состава;
- 2) характеристика целей и задач кадровой политики предприятия, определение ведущих направлений кадровой работы:
  - анализ приоритетных направлений кадровой политики предприятия;
  - анализ методов кадровой политики, проводимой на предприятии;
  - сопоставление особенностей осуществления руководства ведущими менеджерами с их должностными обязанностями;
  - анализ норм и правил поведения сотрудников на предприятии;
  - анализ соответствия негласных стандартов поведения сотрудников нормам и правилам, зафиксированным в организационно-распорядительных документах предприятия;

3) проведение анализа системы управления персоналом и разработка рекомендаций по ее оптимизации:

- анализ административных связей в системе управления персоналом;
- анализ функциональных связей подразделений системы управления персоналом;
- анализ методической базы и способов организации приема, обучения, перемещения, продвижения и увольнения персонала.

4) проведение анализа деятельности кадрового подразделения, определение направлений ее оптимизации:

- анализ организационно-распорядительной документации;
- проведение анализа функциональной нагрузки кадровой службы;
- анализ структуры информационного взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями предприятия;
- оценка форм и методов работы с персоналом, декларируемых и реально используемых в работе кадровой службы;
- оценка удельного веса вклада кадровой службы в реализацию стратегических и тактических задач кадровой политики предприятия.

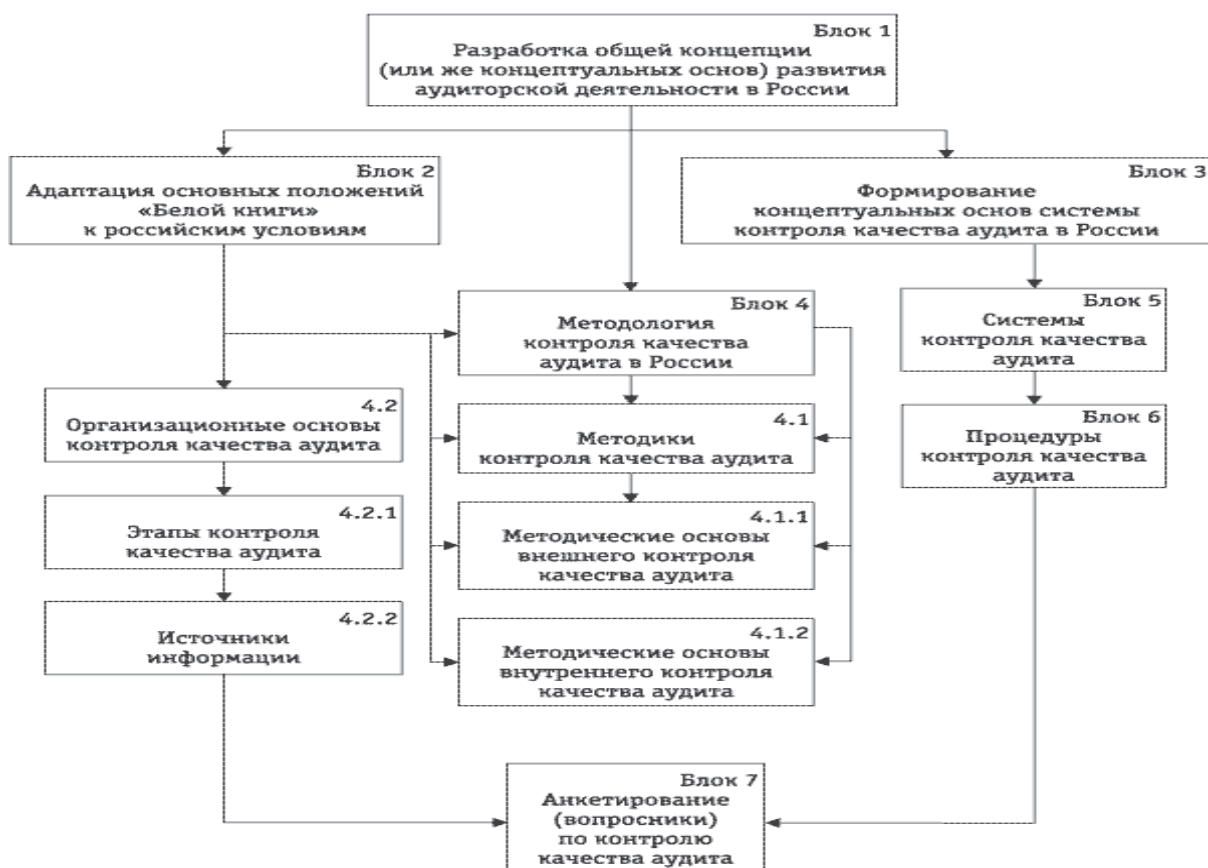


Рис. 2. Блок-схема этапов формирования проблем контроля качества аудиторской деятельности в России

В результате выполнения программы кадрового аудита промышленное предприятие получит качественные услуги:

1) организационно-управленческий анализ – оценка системы управления предприятия с точки зрения надежности и эффективности, выявление проблемных и ресурсных зон системы управления персоналом, определение вариантов оптимизации системы управления (отчет и рекомендации);

2) оценку управленческого потенциала руководителей и кадрового резерва предприятия – выявление проблемных и ресурсных зон существующих сотрудников аппарата управления организации, выявление кадрового резерва предприятия (отчет и рекомендации).

В экономической теории эффективность определяется как функция достигнутых результатов и затраченных ресурсов.

$$\text{Эффективность} = \text{Результаты} / \text{Затраты}, \quad (1)$$

Применение систем контроля качества должно было стать основой для обобщения практики функционирования аудиторских организаций и выработки предложений по дальнейшему совершенствованию аудиторской деятельности в России, включая рекомендации по дальнейшему законодательству этой деятельности. Качество аудиторских услуг можно оценить следующим показателем:

$$K_a = (\Pi_v - \Pi_n) / \Pi_{\Sigma}, \quad (2)$$

где  $K_a$  – коэффициент качества аудита (должен стремиться к 1);

$\Pi_v$  – выполненные мероприятия, рекомендованные качественной аудиторской проверкой;

$\Pi_n$  – выполненные мероприятия, рекомендованные некачественной аудиторской проверкой;

$\Pi_{\Sigma}$  – общее количество аудиторских проверок за определенный период времени.

Рекомендуем выделить три основных направления проверки качества аудита:

1) проверка наличия и соответствия внутренних стандартов аудиторской деятельности действующим стандартам аудиторской деятельности;

2) проверка деятельности организации и эффективности функционирования системы внутреннего контроля качества аудита;

3) проверка качества отдельной аудиторской проверки.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников<sup>46</sup>. Отметим, что социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым, и когда она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

---

<sup>46</sup> Одегов Ю.Г., Карташева Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов. М.: Экзамен, 2004. С 183.

## 9. ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*С.Д. Резник, О.В. Холькина*

Для любой строительной организации проблема текучести кадров является одной из ключевых и болезненных проблем. Текучесть кадров в большинстве случаев оказывает негативное воздействие на показатели работы строительных организаций.

В сложных экономических условиях выживание компании чаще всего зависит не от массового сокращения расходов, а от команды сотрудников, способных вывести организацию из кризиса [6, с.17]. Каждой организации требуется постоянный и слаженный коллектив, но при высоком уровне текучести кадров создать такой коллектив не удастся. Постоянно меняющийся персонал не успевает проникнуться корпоративным духом и работать как одна команда для достижения целей организации.

Высокий уровень текучести кадров – это и постоянные экономические потери. Высокая текучесть кадров приводит не только к экономическим трудностям для строительных организаций, но и к организационным, кадровым, технологическим, психологическим негативным последствиям.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации.

Предприятие становится нестабильным, неустойчивым к меняющимся экономическим условиям, теряющим прибыль, что в конечном итоге порой приводит к закрытию фирмы.

Текучесть персонала способна нанести и наносит только ущерб организации, влечет за собой излишние затраты и потери для организации. Но всегда ли это – исключительно негативное явление? На самом деле это не так. Она несет в себе также и определенные «оздоровляющие» функции. Например, способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы [1, с.65].

За 2014 год по официальным данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области произошло сокращение строительных организаций в Пензенской области на 64 фирмы.

Одной из причин сокращения строительных организаций является высокий уровень текучести кадров в данной сфере деятельности. Текучесть кадров является таким показателем, за уровнем которого необходимо постоянно следить, так как высокая текучесть влияет на результаты труда.

Т а б л и ц а 1

Количество функционирующих строительных организаций  
в Пензенской области за 2013-2015 гг.

Численность персонала в строительных организациях	Число строительных организаций на 01.01:		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 50 чел.	292	285	227
От 51 до 100 чел.	48	45	41
От 101 до 250 чел.	15	15	17
Свыше 250 чел.	7	11	7
<b>Всего организаций</b>	<b>362</b>	<b>356</b>	<b>292</b>

Каковы причины этого явления? Есть ли способы избежать его совсем, или хотя бы существенно уменьшить?

Нами проведено исследование, целью которого являлось выявление причин текучести кадров и разработка практических рекомендаций по снижению уровня текучести персонала в строительных организациях.

Достижение поставленной цели исследования потребовало решения следующих задач:

- изучить сущность, значение и виды текучести кадров в организациях;
- провести анализ причин текучести кадров в организациях;
- провести анализ влияния текучести кадров на показатели деятельности организации и ее конкурентоспособность;
- произвести расчет показателей текучести кадров в организациях;
- проанализировать уровень экономических потерь из-за текучести кадров в организациях;
- разработать мероприятия, направленные на снижение уровня текучести кадров в организациях.

Исследование проводилось с помощью анкетного опроса персонала строительных организаций. Размер генеральной совокупности соответствует численности занятых в сфере деятельности «Строительство» в г.Пенза. По официальным данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области на конец 2014 года в строительных организациях г.Пенза работало 5274 человека. В нашем исследовании приняли участие 573 человека, среди которых: 43 руководителя (заместители и начальники отделов), 55 специалистов и 475 рабочих строительных организаций.

В мониторинге приняли участие работники ряда строительных организаций: ОАО «Пензастрой», ООО «Новотех», ООО «Стройзаказчик», ООО «Рисан», ООО ПКФ «Термодом», ООО «SKM-group», ООО «Фундамент», ООО «Триплан», ООО «Монолитстрой», ООО «Строй-тех».

Анализ структуры рабочей силы по категориям занятых показал, что основную массу составляют рабочие, а именно, 82,8 % от общего числа

заняты; 9,5 % администрация и 7,6 % специалисты. Был проведен анализ половозрастной структуры кадров, и он показал, что в строительных организациях больше занято мужчин (77,1 %), нежели женщин (22,9 %). Строительная деятельность является весьма сложной и опасной, и поэтому в ней преимущественно заняты мужчины.

С помощью анкетного опроса нами было установлено состояние текучести персонала строительных организаций. 62,5 % руководителей считают, что высокой текучести кадров на предприятии нет, 37,5 % руководителей придерживаются мнения, что текучесть развита на среднем уровне.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что что-то у него в организации «неладно» [2, с.31]. По каким же причинам возникает текучесть кадров на предприятиях, какие факторы оказывают влияние на повышение уровня текучести кадров (рис.1).

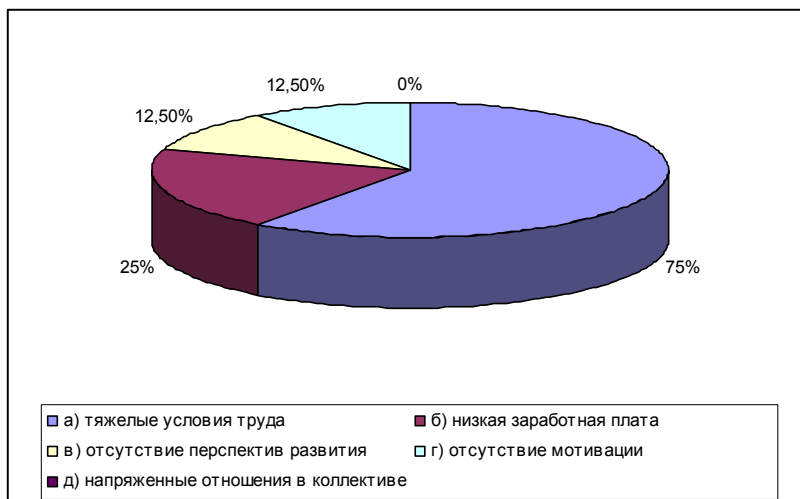


Рис.1. Причины текучести кадров на предприятии

Как оказалось, в основном текучесть кадров вызвана тяжелыми условиями труда. В строительной сфере продолжительное время могут работать люди с хорошим здоровьем и хорошей физической подготовкой, так как строительная деятельность весьма сложная. 25 % руководителей считают, что текучесть повышается из-за низкой заработной платы. 12,5 % респондентов ответило, что отсутствуют перспективы развития и мотивация у персонала.

Руководителям было предложено обосновать меры по снижению текучести кадров (рис.2).



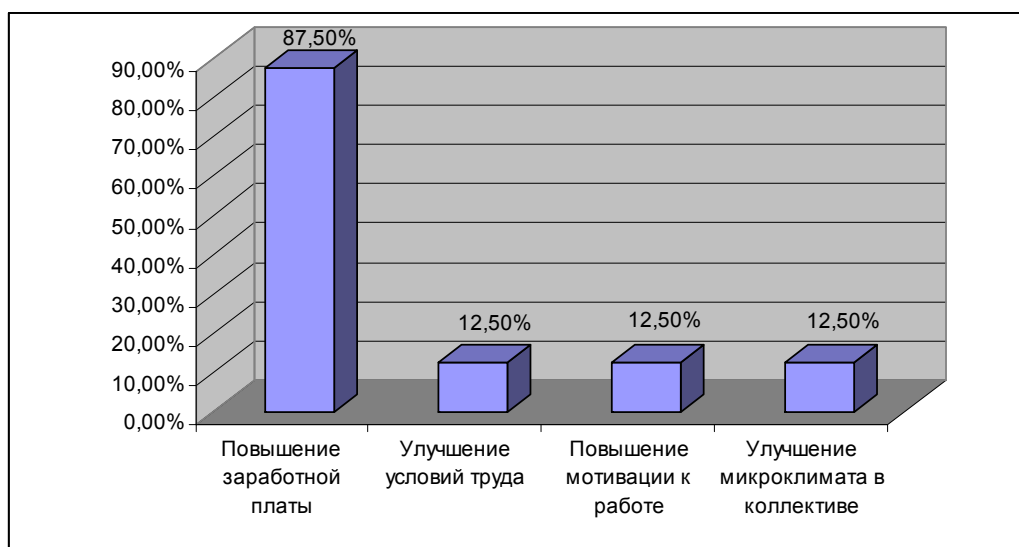


Рис. 2 Варианты снижения текучести кадров

Большинство руководителей (87,5 %) отметило, что если повысить заработную плату, то уровень текучести кадров значительно сократится. Возможно, улучшить условия труда (12,5 % респондентов), чтобы они не казались такими тяжелыми. Много зависит от мотивации сотрудников, поэтому необходимо заняться заинтересованностью работников в их работе (12,5 % респондентов). Для успешной работы, необходимо трудиться в благоприятной атмосфере, поэтому требуется снизить напряженные взаимоотношения среди сотрудников (12,5 % респондентов).

Если на предприятии существует определенный процент текучести кадров, то его необходимо постоянно отслеживать. Оказалось, что большинство руководителей, а именно 62,5 % следят за тем, как изменяется уровень текучести кадров на протяжении определенного момента времени.

Одной из причин текучести кадров также может служить отсутствие системы адаптации новых работников на предприятии. Система адаптации новых сотрудников в строительных организациях отсутствует.

Более точные данные об уровне текучести кадров, возможно, получить путем расчета таких показателей как: коэффициент текучести кадров, коэффициент выбытия кадров, интенсивность выбытия, коэффициент устойчивости.

Коэффициент текучести кадров ( $T_k$ ) на предприятии рассчитывается как отношение численности рабочих, уволившихся по собственному желанию ( $K_{сж}$ ) и уволенных за нарушения трудовой дисциплины ( $K_{ув}$ ), к среднесписочной численности рабочих за отчетный период ( $Ч_{ср}$ ) [1, с.64].

$$T_k = K_{сж} + K_{ув} / Ч_{ср} \cdot 100. \quad (1)$$

Коэффициент выбытия рассчитывается как отношение среднесписочной численности выбывших рабочих ( $S_B$ ) к среднесписочной численности всех рабочих ( $S$ ).

$$K_B = S_B / S. \quad (2)$$

Интенсивность выбытия рассчитывается как отношение общего количества выбывших рабочих ( $B$ ) к их среднесписочной численности ( $S$ ).

$$Ч_B = B / S_B. \quad (3)$$

Коэффициент устойчивости показывает, какая часть среднесписочной численности приходится на долю рабочих, проработавших на предприятии в течение всего года.

$$K_y = P / S. \quad (4)$$

Нами был произведен расчет показателей текучести кадров в обследованных строительных организациях г.Пензы за 2012-2014 гг., результаты представлены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Динамика движения работников в обследованных строительных организациях г.Пензы за 2012-2014гг.

№ п/п	Коэффициенты	Годы		
		2012	2013	2014
1	Среднесписочная численность работников всего, чел.	2847	3070	2963
2	Уволено по собственному желанию, чел.	1192	1017	1285
3	Уволено за нарушения трудовой дисциплины, чел.	296	445	387
4	Общее количество выбывших, чел.	216	144	180
5	Коэффициент текучести кадров	52,2	47,6	56,4
6	Коэффициент выбытия кадров	0,002	0,001	0,002
7	Интенсивность выбытия кадров	36	36	36
8	Коэффициент устойчивости кадров	0,92	0,95	0,94

Из приведенной таблицы видно, что в течение трех лет показатели текучести кадров менялись. Коэффициент выбытия показывает, какое количество использованного фонда времени приходится на долю выбывших в течение отчетного периода рабочих. В течение анализируемых периодов коэффициент выбытия практически не менялся и находится на низком уровне. Нами был произведен расчет интенсивности выбытия кадров, которая показывает, какое количество оборотов совершает в среднем выбывающий рабочий в течение отчетного периода. В ходе анализа нами был рассчитан коэффициент устойчивости кадров, с помощью которого

можно узнать, какая часть среднесписочной численности приходится на долю рабочих, проработавших на предприятии в течение всего года.

Расчет коэффициента текучести кадров показал, что в строительных организациях уровень текучести очень высокий. Установлены следующие границы показателя текучести кадров на предприятии:

$T_k < 5\%$  – низкий (очень хороший) уровень текучести;

$0 < T_k < 5\%$  – достаточно низкий (хороший) уровень текучести (характерен для стабильного коллектива с хорошим климатом);

$10 < T_k < 20\%$  – нормальный уровень (характерен для инновационной агрессивной на рынке организации);

$20 < T_k < 30\%$  – средний (предельно допустимый) уровень текучести (в такой организации возрастают расходы по подбору и адаптации персонала и снижается производительность труда);

$30 < T_k < 40\%$  – высокий уровень (приводит к снижению качества продукции и производительности труда; климат в коллективе неудовлетворительный);

$40 < T_k < 50\%$  – тревожный уровень (очень высокая текучесть кадров дестабилизирует производство и значительно снижает конкурентоспособность организации);

$T_k > 50\%$  – кризисный уровень (систематическая работа с персоналом не ведется, обстановка в коллективе плохая, назревает кризис).

Из анализа видно, что уровень текучести кадров выше установленных пределов, но это объясняется тем, что строительные организации, постоянно набирают строительных рабочих, при завершении объектов многие увольняются, затем начинается новое строительство и так далее. Этот факт является всего лишь одной из причин, влияющих на уровень текучести персонала.

Текучесть кадров всегда несет экономический ущерб предприятию.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров нами рассчитаны следующие показатели [7, с.115]:

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как:

$$N_{пр} = B \cdot T \cdot Ч_t, \quad (5)$$

где  $N_{пр}$  – потери, вызванные перерывами в работе;

$B$  – среднедневная выработка на одного человека;

$T$  – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_t$  – число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

$$П_о = З_о \cdot Д_и \cdot К_и, \quad (6)$$

где  $П_о$  – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

$Z_o$  – затраты на обучение и переобучение;  
 $D_{и}$  – доля излишнего оборота, текучести;  
 $K_{и}$  – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции:

$$P_{спт} = C_{рв} \cdot K_{сп} \cdot Ч_y, \quad (7)$$

где  $C_{рв}$  – средняя выработка;

$K_{сп}$  – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$Ч_y$  – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих:

$$N_{пр} = C_{рвa} \cdot K_{м} \cdot Ч_{м}, \quad (8)$$

где  $C_{рвa}$  – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

$K_{м}$  – ежемесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_{м}$  – число дней в соответствующем месяце.

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

$$Z_{орг} = (Z_n \cdot D_t) K_{изм}, \quad (9)$$

где  $Z_n$  – затраты на набор;

$K_{изм}$  – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

$D_t$  – доля текучести.

6. Потери от брака у вновь поступивших работников:

$$(P_{бн} \cdot O_b \cdot D_{бр}) K_{изм}, \quad (10)$$

где  $P_{бн}$  – потери от брака у новичков;

$O_b$  – общие потери от брака;

$D_{бр}$  – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

$K_{изм}$  – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода [10, с.20].

Нами был произведен расчет экономических потерь, вызванных текучесть кадров в обследованных строительных организациях г.Пензы за 2012-2014 гг., результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

Экономические потери, вызванные текучестью кадров  
в обследованных строительных организациях г.Пензы за 2012-2014 гг.

№	Показатели	2012г.	2013г.	2014г.
1	Потери, вызванные перерывами в работе, тыс.руб.	7455	8254	10387
2	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, тыс.руб.	71400	58800	84000
3	Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, тыс.руб.	6916	8183	8471
4	Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, тыс.руб.	18179	13881	14952
5	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс.руб.	4288	5116	4785
6	Потери от брака у вновь поступивших работников, тыс.руб.	10829	15652	13902
	Всего потерь, тыс.руб.:	119067	109886	136497

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7-12 % их годовой заработной платы; специалистов 18-30 %; управляющих 20-100 %.

Таким образом, можно сказать, что текучесть кадров является серьезной проблемой для деятельности строительных организаций. Текучесть приводит к серьезным экономическим потерям, поэтому с ней нужно бороться.

С чего нужно начать в борьбе с текучестью кадров в организации? Для начала следует разобраться, кто в организации должен заниматься данным вопросом. Предлагается решить данную проблему путем внедрения в деятельность строительных организаций службы кадрового контроллинга. Лишь служба кадрового контроллинга может углубленно заниматься всеми вопросами лучшего управления человеческими ресурсами в организации.

Обязательным условием снижения текучести персонала является выявление причин текучести. Выявление причин текучести даст возможность устранить все негативные моменты, мешающие сотрудникам трудиться в организации (рис.3).

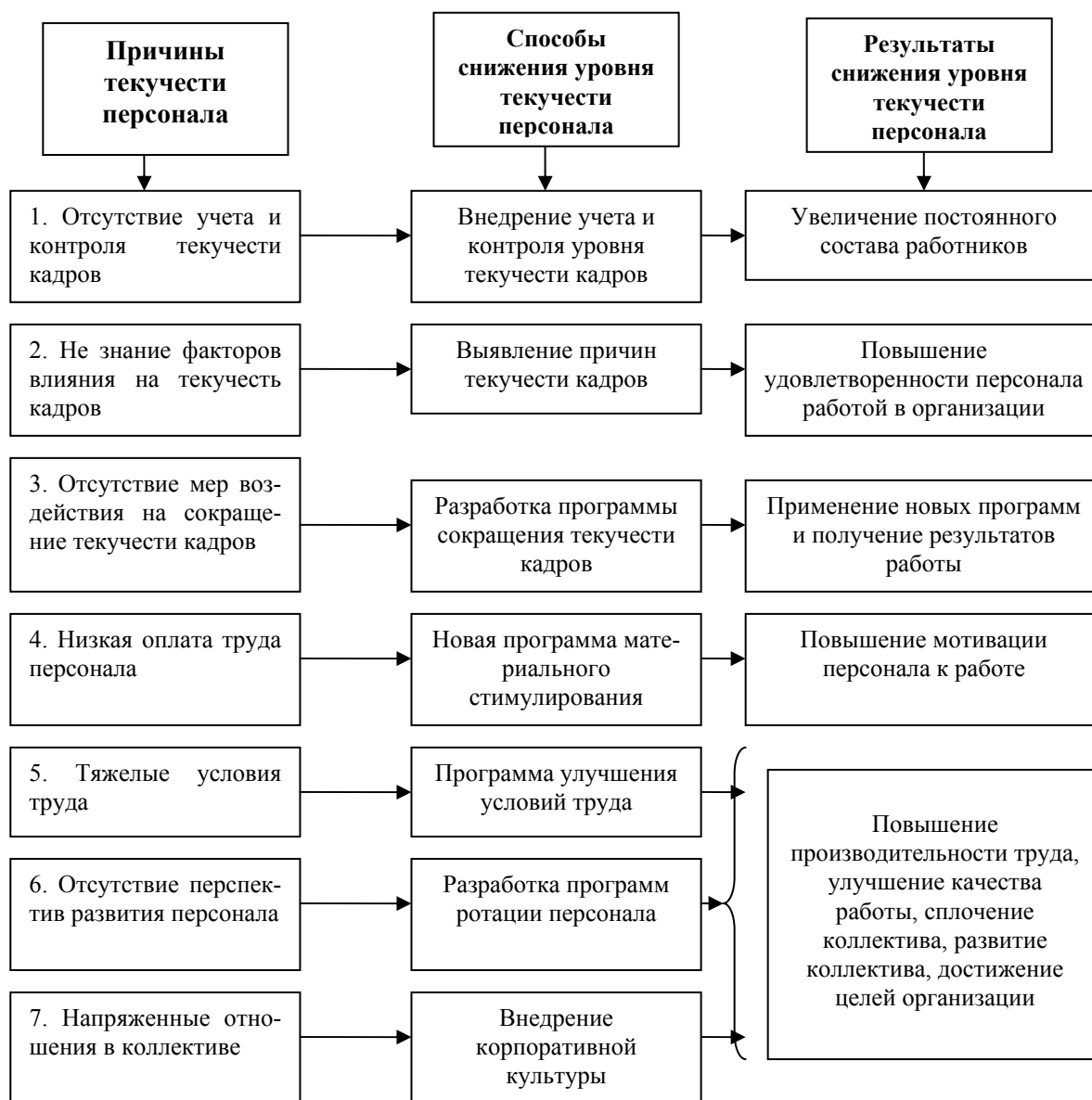


Рис. 3. Причины текучести персонала и способы ее снижения

Начать снижать уровень текучести персонала необходимо с введения в практику управления человеческими ресурсами учета и контроля количества уволившегося персонала. Это позволит получить объективную картину движения рабочей силы в организации.

Так как в процессе анализа были выявлены все причины, которые способствуют росту текучести кадров в строительных организациях, на них нельзя не обратить внимания. На рис. 3 представлены способы снижения текучести персонала на основе выявленных причин ее появления.

Текучесть персонала достаточно опасна для деятельности строительных организаций. Оставлять на самотек и без должного внимания данный

процесс невозможно. Текучесть персонала несет за собой серьезные проблемы для организаций, которые не реагируют вовремя и не применяют специальных мер по ее снижению. Снизить уровень текучести кадров до нуля невозможно, однако можно поддерживать ее на низком уровне, что будет практически безвредно для работы предприятия.

Таким образом, нами было установлено, что текучесть кадров – это движение рабочей силы, вызванное определенными причинами, которое влечет за собой серьезный экономический ущерб фирме.

В процессе анализа нами были выявлены причины, влияющие на рост текучести кадров, к ним относятся: тяжелые условия труда, низкая оплата труда, отсутствие перспектив развития, напряженные отношения в коллективе.

В анализируемых строительных организациях текучесть кадров превышает допустимые нормы, поэтому нами были разработаны и предложены практические рекомендации по ее сокращению. Применяя практические рекомендации по снижению текучести кадров, строительные организации смогут наладить не только производственный процесс, но и улучшить качество управления человеческими ресурсами в целом.

## 10. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*С.Ш. Левина, Н.В. Судоргина*

В современном мире, управление организацией приобретает более четкий предпринимательский характер, характеризующийся изменениями подхода к персоналу предприятия, его эффективности, качества, и, следовательно, увеличением его роли. Все большую роль и актуальность приобретает проблема подготовки и развития кадров, использование их потенциальной возможности с учетом тех новшеств, которые проявляются в процессе деятельности современных организаций. В настоящее время эффективность использования трудового потенциала – один из основных факторов, который необходимо делать более эффективным и конкурентоспособным преимуществом на рынке. Управление человеческими ресурсами основывается на изучении психологии труда, используя технологии и процедуры, помогающие формировать команду организации, выявляющие и удовлетворяющие потребности работников. Технологии управления трудовым потенциалом и разработка механизмов помогут увеличить эффективность труда путем их практической реализации. Эти изменения требуют новых форм управления трудовым потенциалом, новых подходов к управлению организацией, основанных на иных, чем прежде, нетрадиционных принципах.

Современный трудовой коллектив является сложной социальной системой, в которой отдельные личности взаимодействуют на принципах, далеко нигде не предписанных.<sup>47</sup>

Трудовой потенциал в литературе по экономике труда в основном рассматривается в контексте скрытых, не проявивших еще себя возможностей в различных сферах жизнедеятельности человека<sup>48</sup>. Если рассматривать управление трудовыми ресурсами на микроуровне то, трудовые ресурсы – это достояние организации, как ресурс, который надо эффективно использовать для достижения поставленных целей. При этом рассмотрении работники – это качество источников использования резервов. Часто управление человеческими ресурсами трактуется как мобилизация сотрудников, благодаря активной работе менеджеров. Несмотря на общепризнанную актуальность проблемы управления трудовым потенциалом и частое употребление в литературе данного термина, само его содержание трактуется специалистами по-разному.<sup>49</sup>

Истоки управления персоналом неразрывно связаны с развитием экономики и уходят в глубину веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальным феноменом. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства.

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Накопление ресурсов и развитие технологии ярко высветили главное препятствие на пути к более высокой производительности – существующие в то время подходы к управлению. Именно в это время расплывчатые и противоречивые принципы управления сменила научная система знаний о законах рациональной организации труда, разработанная Фредериком Уинслоу Тейлором (1856–1915), который считается основоположником научного менеджмента. Следует отметить, что в то время понятия «менеджмент» и «наука управления персоналом» считались синонимами. В основу этой системы он заложил четыре научных принципа:

1. Создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы.
2. Отбор и обучение работников.

---

<sup>47</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012. 448 с.

<sup>48</sup> Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом: учеб. пособие. СПб.: Филиал изд-ва «Просвещение», 2007. 318 с.

<sup>49</sup> Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дашков и Ко, 2012. 392 с.



3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения элементов научного управления.

4. Распределение ответственности между руководителями и работниками.

Генри Гантт (1861–1919), как и Тейлор, рассматривал проблемы согласования интересов работников и менеджмента, научного отбора, материального поощрения как средства повышения производительности труда, детальных рабочих инструкций. Его первая премиальная система была разработана в 1901 г.: выполнившему дневное задание рабочему выплачивалась премия. Среди последователей Тейлора особенно выделяются супруги Фрэнк Гилбрет (1868–1924) и Лилиан Гилбрет (1878–1958), занимавшиеся рационализацией труда рабочих, изучением физических движений в трудовом процессе и исследованием возможностей повышения производительности труда.

Одновременно с Тейлором в Америке успешно работал менеджер, никогда не принадлежавший к его группе и ведущий самостоятельный поиск в области научного управления – Гаррингтон Эмерсон (1853–1931). Его самая известная книга «Двенадцать принципов производительности» (1912) относится к классике менеджмента. Эмерсон исследовал принципы организации труда применительно к любому производству. Двенадцать принципов повышения производительности Эмерсона таковы:

- 1) точно поставленные идеалы или цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование;
- 8) нормы и расписания;
- 9) нормализация условий работы;
- 10) нормирование операций;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

Эмерсон утверждал, что при выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности, склонности и характер человека.

Помимо «основоположников» изучение трудового потенциала интересовало и многих других зарубежных ученых :

По К.Марксу, «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается-

ся в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от его самостоятельных органов».

Так авторы Мяснянкина О.В. и Преображенский Б.Г. выделяют значительно более узкий предмет управления трудом:

1. Отношения между людьми, участвующих в общественном труде.
2. Развитие человека и трудовых коллективов, расширенное воспроизводство рабочей силы.
3. Процесс труда как целесообразной деятельности.

Системы управления обладают эмерджентными или вновь возникающими свойствами, которых не было и нет ни у одной из их самостоятельных частей. Замечательная особенность этих свойств состоит в том, что для их использования нет нужды понижать (детально), как именно системы обеспечивают их проявление и как они функционируют<sup>50</sup>.

Управление трудовым потенциалом предприятия, как и любая сложная система, характеризуется наличием эмерджентных свойств, т.е. свойств, которые проявляются лишь во взаимосвязи элементов, отсутствуя при этом в каждом отдельном из них. Поэтому, необходимо, помимо элементов процесса труда, выявить связи, порождаемые их взаимодействием. Кроме того, важно учесть внешние воздействия на систему (ситуация на региональном рынке труда, законодательные акты и др.), которые могут приводить к существенным сдвигам в функционировании системы.<sup>51</sup>

Люди и события их труда не всегда подчиняются законам логики: они мало предсказуемы и сложно управляемы. В системах управления трудовым потенциалом причина и следствие могут быть далеко разнесены в пространстве и во времени. Система управления трудовым потенциалом обладают в XIX веке большой динамической сложностью, но сложные системы необязательно должны быть нестабильными, так большее число связей и контактов эффективных менеджеров повышает их возможное влияние на управление трудовым потенциалом<sup>52</sup>.

Изменение экономических и социально-политических условий также откладывает отпечаток на управление трудом, это выражается в расширении многообразия форм предпринимательства, в более тесном контакте с потребителями, в интернационализации экономического бизнеса, в регулировании трудовых отношений со стороны государства, в развитии форм сотрудничества предпринимателей.

---

<sup>50</sup>Резник Г.А., Маскаев М.И. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации: дис. ... и автореф. Пенза, ПГУАС, 2013.

<sup>51</sup>Зуцина Г.М., Костин Л.А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. М., 2008.

<sup>52</sup>Резник Г.А., Амирова Д.Р. Механизмы управления инновационным трудовым потенциалом предприятия: дис. ... и автореф. Пенза. ПГУАС, 2014.

Развитие рыночных отношений оказывает влияние и на развитие теоретической мысли в системе управления трудом. Сейчас происходит становление новой парадигмы управления. Человек рассматривается как основной ресурс предприятия, определяющий в первую очередь успех деятельности всего предприятия<sup>53</sup>.

Для конца XX века – начала XXI века характерно еще не стабильное состояние отечественной экономики. Но следует отметить, что рыночные позиции уже достаточно прочны. В связи с этим перед исследователями в сфере наук о труде и персонале возникли принципиально новые проблемы, требующие своего осмысления. К основным из них можно отнести следующие<sup>54</sup>:

- наличие реального рынка труда, а как следствие – возникновение новых отношений между работником и работодателем, существенные различия в оплате труда по отраслям и регионам, маркетинг персонала, конкурсный отбор, обработка принципиально новой для кадровых служб информации в форме резюме, появление новых форм работы с претендентами на вакантные рабочие места (собеседование).

- изменение профессионально-квалификационных требований к работникам кадровых служб. Менеджер по персоналу приравнивается к профессиям будущего. Относительно столичного рынка труда отмечается, что достаточно трудно подобрать менеджера по кадрам, владеющего всем спектром названных вопросов, несмотря на то, что его зарплата превышает \$ 1000.

- зависимость заработной платы от состояния рынка труда, т.е. от качества рабочей силы, уровня востребованности определенных профессионально-квалификационных групп работников в конкретный момент или период времени. Марксистский подход к понятию и определению заработной платы, существовавший в нашей стране более 70 лет, оказался полностью дискредитированным в связи с невозможностью его сохранения в изменившихся экономических условиях.

- изменения в определении дохода. Теперь это не только исключительно заработная плата, но и дополнительные доходы, например, проценты по акциям, которые также необходимо учитывать при общем анализе доходов работников.

- принципиально новые формы оценки деятельности персонала, основанные на применении объективных методов (в качестве которых чаще всего используется профессиональное и психофизиологическое тестирование) и свободные от какой бы то ни было идеологической направленности.

---

<sup>53</sup>Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012. 448 с.

<sup>54</sup>Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент: российская история. СПб.: 2004.

- потребность предприятия в более квалифицированных работниках. Для обеспечения их высокого профессионального уровня требуются эффективные обучающие программы и совершенствованные алгоритмы планирования персонала.

- более интенсивное развитие персонала, в том числе, его карьерный рост. Это обуславливается интенсификацией труда и постоянно обновляющимися производственными технологиями; сокращением пенсионного возраста; негативными последствиями демографической ситуации в связи с уменьшением естественного прироста населения.

- возрастание роли компьютерных технологий в решении управленческих задач, включая управление кадрами.

- изменение качественного содержания традиционно решаемых задач управления персоналом.

- изменение организационной структуры предприятий, а также принципиально новый подход к понятию рабочего места (в условиях компьютерных технологий работник может решать отдельные производственные задачи у себя дома и «общаться» с необходимыми информационными и программными ресурсами посредством специальных средств связи), что влечет за собой проблемы контроля и оценки деятельности персонала.

- изменение взаимоотношений предприятий между собой, в том числе с учетом участия иностранных компаний.

- прекращение существования централизованных методических центров, занимающихся подготовкой соответствующих материалов по проблемам управления персоналом и управления кадрами. Теперь все вопросы методического характера по управлению кадрами находятся в ведении кадровых служб отдельных предприятий, исключая регламентационные материалы законодательного назначения и отдельные материалы отраслевого уровня.

Некоторые зарубежные авторы вопросы управления персоналом выделяют в самостоятельный раздел в рамках темы «Обеспечение эффективности деятельности организации»<sup>55</sup>. Здесь процесс управления персоналом разбивается на этапы в отличие от направлений и задач, представленных в других источниках. При этом под этапами понимаются: планирование трудовых ресурсов; набор персонала; отбор персонала; определение заработной платы и льгот; профориентация и адаптация; обучение персонала; оценка труда; перемещения персонала; продвижение по служебной лестнице. Взаимосвязанное решение этих вопросов в рамках предприятия образуют систему управления персоналом предприятия.

---

<sup>55</sup>Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ. М.: Дело, 2000.

Анализ исследований разных авторов показал, что каждый из них предлагает собственную структурно-методическую концепцию системы управления персоналом (СУП). Однако в качестве особенностей необходимо отметить, что любая из них, в принципе, складывается из двух частей. Первая часть – это общие вопросы по управлению персоналом, – которая в том или ином виде присутствует практически у каждого автора, пишущего о менеджменте персонала и которая в общем случае схематично может быть сформулирована так:

Роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента.

- Организационная структура кадровой службы.
- Цели и задачи кадровой службы.
- Коммуникационные отношения в коллективе, включая разрешение конфликтных ситуаций.
- Мотивационные аспекты.
- Психологические аспекты.

Вторая часть отражает оригинальный взгляд авторов на проблему управления персоналом и может рассматривать, например, такие вопросы, как:

- Планирование в управлении персоналом.
- Привлечение, отбор и первичное развитие персонала.
- Управление процессом развития персонала.
- Управление резервом на выдвижение.
- Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
- Вербовка и размещение (анализ работы, планирование потребности в персонале и его пополнении, испытание и отбор (тестирование), интервьюирование кандидатов).
  - Обучение и развитие (ориентация и обучение, подготовка менеджеров, управление качеством и производительностью, оценка исполнения, управление карьерой).
  - Кадровая политика.
  - Управление персоналом развивающейся организации.
  - Методы формирования кадрового состава (проектирование структуры организации, оценка потребности в персонале, анализ кадровой ситуации в регионе, анализ деятельности и должностные инструкции, привлечение кандидатов, оценка кандидатов при приеме на работу, конкурсный отбор, адаптация).
  - Методы поддержания работоспособности персонала (повышение производительности и нормирование труда, оценка труда, аттестация, формирование кадрового резерва, планирование карьеры, обучение).

- Управление персоналом и проблемы обеспечения банковской безопасности.

- Планирование и отбор трудовых ресурсов (предложение на рынке труда, набор кадров, квалификационные требования к персоналу, рекламирование работы, тесты, собеседование).

- Подготовка кадров (анализ потребностей обучения, стили и методы обучения).

- Оценка производительности (в том числе аттестация).

- Повышение квалификации и профессионализма руководящих кадров.

- Организация изменения и развития.

- Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления организацией.

- Оценка сотрудников.

- Повышение квалификации персонала.

- Взаимосвязь рынка труда и предприятия.

- Планирование трудовой карьеры работника.

- Деловая оценка работника, в том числе аттестация.

- Маркетинг персонала; и др.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время еще не выработано единого подхода в отношении управления персоналом и управления кадрами. Круг рассматриваемых при этом вопросов представляется определенным множеством (производственные отношения, нормирование, мотивация, организация труда, оплата труда и др.), и каждый из авторов формирует из него свое понимание СУП, включая в него соответственно различные элементы этого множества.

Новые экономические условия, в которых оказалась Россия в последнее десятилетие, заставили руководство предприятий кардинально пересмотреть само его принципиальное существование и функционирование. Изменения при этом коснулись и производства (новая техника и новые технологии), и персонала (качественные и количественные требования к нему), и управления (новые информационные технологии и новые связи в ведении бизнеса).

Таким образом, функции кадровой службы приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций, как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках предприятия), на долю ОК достались и принципиально новые задачи.

В настоящее время существует концепция, в рамках которой некоторые авторы предлагают создавать на отечественных предприятиях службы управления человеческими ресурсами по типу примеров западных компаний, делегируя им решение различных комплексов вопросов (прием,

увольнение, отбор, оплата труда, нормирование и т.д.), т.е. по существу объединяя разные традиционные службы управления персоналом «под одной крышей»<sup>56</sup>.

Поскольку управление трудовыми ресурсами представляет собой определенный механизм, позволяющий регулировать основные социально-трудовые отношения в процессе их формирования и использования, а также многообразно по избранным целям и решаемым задачам, то наиболее существенные, наиболее значимые связи и отношения выявляются и находят должное обоснование в заложенных в ее основу принципах (табл. 1).<sup>57</sup>

Т а б л и ц а 1

Принципы управления трудовыми ресурсами  
в условиях устойчивого развития рыночной экономики

Принцип управления	Характеристика
Децентрализация	Перемещение принятия управленческих решений от центральных органов государственного управления трудовыми ресурсами к местным органам власти. Ограничивает использование трудовых ресурсов и дифференцируется в зависимости от потребности конкретного региона в рабочей силе
Адаптивность	Способность системы управления трудовыми ресурсами гибко реагировать на происходящие изменения внешней среды, что напрямую связано со способностью субъектов рыночного хозяйствования формировать необходимый качественный и количественный состав в конкретный момент времени
Субсидиарное	Перераспределение финансовых ресурсов для наиболее рационального и эффективного формирования и использования трудовых ресурсов в рамках обеспеченности региона рабочей силой
Дифференциация	Перераспределение функций субъектов федерального, регионального и муниципального управления, а также обеспеченности каждой функции ресурсами
Индикативное планирование	Ориентирует общество и государство на достижение реальных целей при формировании качественной рабочей силы, используя с этой целью экономические, политические, правовые, административные и иные рычаги
Саморегулирование	Способность к самосохранению и восстановлению балансовой устойчивости, обусловленной воздействием внешнего и внутреннего рынков рабочей силы на систему формирования трудовых ресурсов в соответствии с заданными параметрами
Структурно-организационный	Единство системы государственного управления трудовыми ресурсами при горизонтальном (законодательная, исполнительная, судебная) и по вертикальному делению (федеральная, региональная). Обеспечивает целостность, согласованность и последовательность процессов управления трудовыми ресурсами

<sup>56</sup> Атаманчук Г.В. Управление социальная ценность и эффективность. М., 2005.

<sup>57</sup> Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дашков и Ко, 2012. 392 с.

Разработка механизмов управления трудовым потенциалом является одной из наиболее важных проблем, оказывающих влияние на состояние и эффективность использования трудового потенциала организации.

Способность человека к труду также находит свое отражение в понятии рабочей силы (совокупность физических и духовных способностей организма и личности человека, используемых в производстве товаров и услуг). Более развернутое представление о возможностях и способностях рабочей силы дает определение трудового потенциала как обобщающей характеристики личного фактора производства.

Вместе с тем понятия трудовых ресурсов, рабочей силы и трудового потенциала, по существу, не нацелены на изучение индивидуальных качеств человека как работника и личности, а направлены на изучение общей, более глобальной проблемы для организации. Поэтому более естественным понятием является человек труда как индивидуализированный элемент своих трудовых ресурсов, владелец рабочей силы, обладатель трудового потенциала.

На основании вышеизложенного представляется возможным определить в качестве цели управления трудовым потенциалом предприятия достижение максимального эффекта от использования трудового потенциала как организации в целом, так и отдельного работника.

Таким образом, между управлением трудом и управлением персоналом существует тесная и положительная взаимосвязь. Чтобы эффективно осуществлялся процесс труда, необходимы высококвалифицированные кадры, а также рост трудового потенциала организации. Но трудовой потенциал предприятий зависит от экономического роста организации, поскольку возможностей инвестиций в человеческий капитал в успешной организации больше. Технологии управления трудовым потенциалом и разработка механизмов помогут увеличить эффективность труда путем их практической реализации. Эти изменения требуют новых форм управления трудовым потенциалом, новых подходов к управлению организацией, основанных на иных, чем прежде, нетрадиционных принципах.



## Раздел III. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

### 11. АСПИРАНТУРА – НОВЫЙ УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ

*С.Д. Резник*

Сразу следует отметить, что успех деятельности аспиранта – это задача не только научная, но еще и вопрос его личной организованности, это вопрос персонального менеджмента.

Во-вторых, это не только проблема самого аспиранта, ведь диссертации важны для науки, страны, для вуза. Защиты диссертаций учитываются при мониторинге эффективности вузов.

Аспирантура – на самом деле это уже не студенчество, хотя и стала по Закону об Образовании в Российской Федерации высшей ступенью образования в России. У аспирантов меньше праздников, значительно больше труда и больше забот. А праздники и мотивацию аспирант и его руководитель должны себе создавать сами: удачными статьями, результативными исследованиями, полезными новыми знаниями, общением со студентами, активной работой на кафедре и вне аспирантуры, но только той, которая не перечеркивает главную задачу аспиранта – своевременно подготовить и защитить диссертацию.

Учеба в аспирантуре – это напряженный творческий труд, это существенные затраты времени, сил, да и денег тоже.

Сам я – бывший аспирант Всесоюзного научно-исследовательского и проектного института сельского строительства Министерства сельского строительства СССР (г. Апрелевка, Московская область). По образованию – инженер-строитель. Занимался и занимаюсь человеком, управлением человеческими ресурсами в разных сферах экономики, менеджментом.

Конечно, только на науке никогда не заикливался.

В юношеские и молодые годы увлекался журналистикой, спортом, по линии общества «Знание» читал лекции для населения. Мне всегда нравилось и сегодня нравится преподавать, общаться со студентами, готовить их к реальной, полной неожиданностей и проблем, жизни, читаю для них учебные курсы «Организационное поведение», «Персональный менеджмент» и другие.

Но главным для меня все-таки был и остается научный поиск, познание нового, признание обществом результатов моих поисков. В этом моя мотивация, мое самоутверждение. Не люблю, когда молодые люди меня

спрашивают: «А сколько мне заплатят?» Уверен, если человек «крутится», делает нужное обществу дело, не спит на работе – деньги к нему придут.

В книжных магазинах Москвы, Санкт-Петербурга, в Интернет магазинах и сегодня в продаже более 50 моих личных или совместно с коллегами написанных учебников, учебных пособий и монографий, среди них есть и книги, написанные специально для аспирантов, докторантов, научных руководителей и консультантов.

Заниматься только наукой мне не удастся. Уже много лет возглавляю у себя в университете выпускающую кафедру «Менеджмент», более 20 лет руковожу Институтом экономики и менеджмента в родном Пензенском государственном университете архитектуры и строительства, в восьми видных экономических журналах являюсь членом редколлегий, возглавляю диссертационный совет по экономическим наукам.

Все виды своей деятельности люблю, уважаю, стараюсь превратить в творчество и науку, делюсь результатами в виде учебников, монографий, статей, семинаров и лекций. И как ученого, и как научного руководителя аспирантов проблема эффективности аспирантуры у меня постоянно в центре внимания.

### 1. О чем говорит статистика

Прием в аспирантуру в России вырос с 43 тысяч человек в 2000 году до 55,5 тысяч человек в 2009 году, но в последние годы постепенно снизился до 39 тыс. чел. в 2013 году и 32,98 тыс. чел. в 2014 году (табл. 1). Общая численность аспирантов составляет около 120 тыс.чел., т.е. по сравнению с 2000 годом выросла всего на 1,8 % (табл. 1). Выпуск из аспирантуры ежегодно колебался в пределах 34-35 тыс.чел., в том числе с защитой диссертации около 9 тыс.чел. или примерно 25 % от выпуска аспирантов. В 2014 году показатель защит вновь, причем резко, снизился и составил 5189 чел, а это только 18,35 %.

Т а б л и ц а 1

Показатели деятельности аспирантуры в Российской Федерации<sup>58</sup>

Годы	Прием в аспирантуру		Численность аспирантов		Выпуск из аспирантуры		В том числе с защитой диссертаций	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2000	43100	100	117714	100	24828	100	7503	
2005	46896	108,81	142899	121,4	33561	135,17	10650	31,7
2006	50462	117,08	146111	124,12	35530	143,1	11893	33,5
2007	51633	119,8	147719	125,49	35747	143,98	10970	30,7

<sup>58</sup> Россия в цифрах. 2015. Краткий стат.сборник // Росстат. М., 2015.

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2008	49638	115,17	147674	125,45	33670	135,61	8831	26,2
2009	55540	128,86	154470	131,22	34235	137,89	10770	31,5
2010	54558	126,58	157437	133,75	33763	135,99	9611	28,5
2011	50582	117,36	156279	132,76	33082	133,24	9635	29,1
2012	45556	105,7	146754	124,67	35162	141,62	9195	26,2
2013	38971	90,4	132002	112,1	34733	139,9	8979	25,9
2014	32981		119868		28273		5189	

Таким образом, данные государственной статистики говорят о том, что с одной стороны, государство по-прежнему уделяет подготовке аспирантов значительное внимание, с другой стороны, общество не может не волновать все более низкие показатели эффективности диссертационного процесса, связанные с недостаточно высоким качеством диссертаций и другими причинами.

## 2. Нормативная база обучения в аспирантуре

Главной нормативной базой обучения в аспирантуре Российской Федерации стал Закон «Об образовании в Российской Федерации»<sup>59</sup>.

В соответствии со статьей 10 главы 2 «Система образования» этого закона в Российской Федерации установлены четыре уровня профессионального образования:

- 1) среднее профессиональное образование;
- 2) высшее образование – бакалавриат;
- 3) высшее образование – специалитет, магистратура;
- 4) высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура).

В соответствии со статьей 12 «Образовательные программы» к основным образовательным программам по четвертому уровню отнесены: программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре.

Статья 33 «Обучающиеся» этого Закона определяет, что аспирантами являются лица, обучающиеся в аспирантуре по программе подготовки научно-педагогических кадров.

Статья 60 «Документы об образовании и (или) о квалификации. Документы об обучении» (п. 7) гласит:

«Высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации, осуществляемая по результатам освоения программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, подтверждается дипломом об окончании аспирантуры».

<sup>59</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации".

К освоению программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре допускаются люди, имеющие образование не ниже высшего образования (специалитет или магистратура) (Статья 69 «Высшее образование»).

Приказом Министерства образования и науки РФ от 13 февраля 2014 года №112 «Порядок заполнения, учета и выдачи документов о высшем образовании и о квалификации и их дубликатов» определено, что лицам, освоившим образовательные программы высшего образования – программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре – выдается диплом об окончании аспирантуры.

Таким образом, выдача дипломов об окончании аспирантуры не увязывается с обязательной защитой в период обучения кандидатской диссертации. Это требует размышлений о том, что понимается в данном случае под освоением программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре.

Помимо Закона об образовании в Российской Федерации система аттестации научных кадров России регулируется рядом нормативных документов. Среди них отмечу:

1. Положение о Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 474 // Бюллетень ВАК. – 2011. – №6.

2. Положение о порядке присуждения ученых степеней, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 475 // Бюллетень ВАК. – 2011. – №6.

3. Номенклатура специальностей научных работников, утвержденная приказом Минобрнауки России от 25.02.2009 № 59 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vak.ed.gov.ru/ru/help\\_desk/](http://vak.ed.gov.ru/ru/help_desk/).

4. Положение о порядке присвоения ученых званий с изменениями, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 476.

5. Положение о совете по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, утвержденное приказом Министерства образования и науки РФ от 12 декабря 2011 г. №2817. // Российская газета. – 10 февраля 2012 г. №29 (5702).

6. Положение об экспертном совете Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации, утвержденное приказом Минобрнауки России.

### 3. Аспирант – ключевой объект диссертационного менеджмента

В системе диссертационного менеджмента можно выделить несколько уровней управления (рис. 1): Правительство РФ, Министерство образования и науки РФ, Высшая аттестационная комиссия, высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты, при которых созданы диссертационные советы, сами диссертационные советы при вузах и НИИ, кафедры вузов (отделы НИИ) в лице научных руководителей аспирантов и научных консультантов докторантов, и, конечно сами аспиранты и докторанты, другие соискатели ученых степеней.

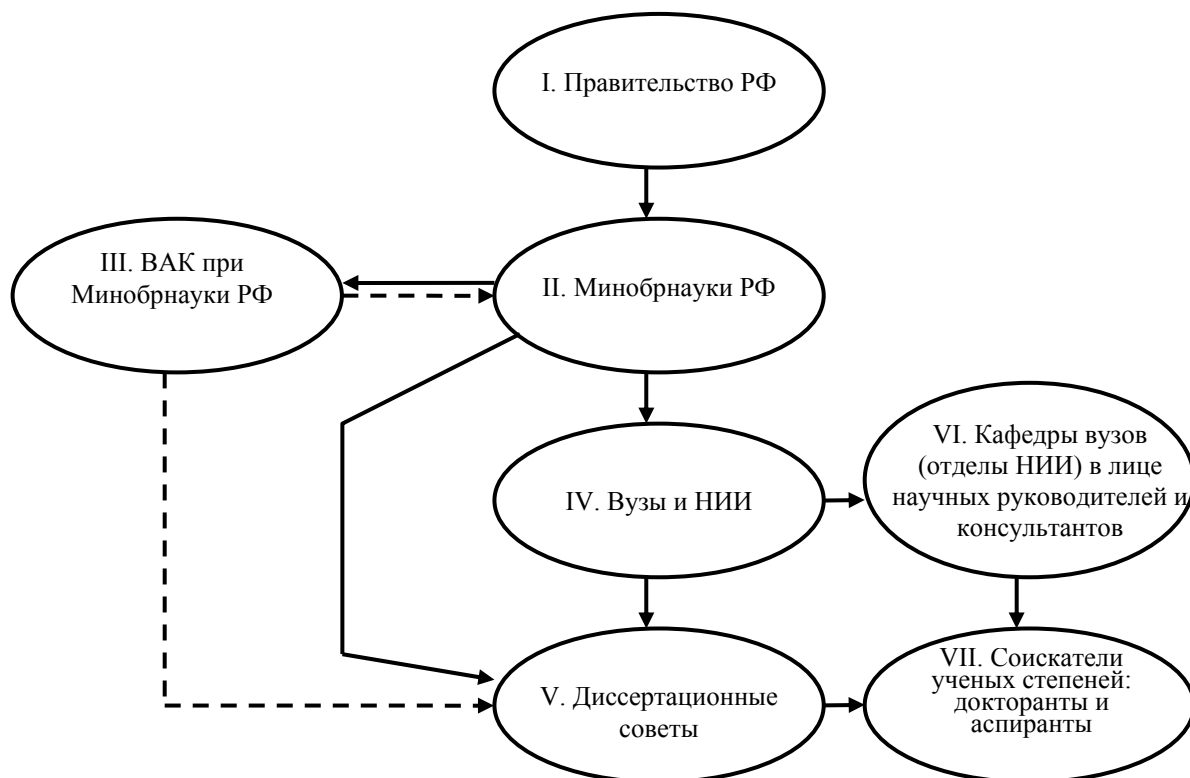


Рис. 1. Субъекты и объекты управления в системе диссертационного менеджмента

Для каждого уровня управления в этой системе можно говорить о субъектах и объектах управления.

Аспиранты могут быть не только объектами, но и субъектами диссертационного менеджмента если рассматривать систему самоорганизации их деятельности на различных этапах обучения в аспирантуре, подготовки и защиты диссертационных работ.

### 4. Аспирантура в зеркале социологии

В проведенном нами мониторинге деятельности аспирантов высших учебных заведений приняли участие около 600 аспирантов тринадцати

государственных вузов Москвы, Санкт-Петербурга, Воронежа, Иркутска, Пензы, Саратова и Чебоксар.

Среди опрошенных аспирантов 55,3 % мужчин и 44,7 % – женщин, по очной бюджетной форме обучалось 54,9 % опрошенных аспирантов, по заочной бюджетной форме – 18,1 %, по очной контрактной форме – 16,2 % и по заочной форме по контракту – 10,8 %.

37 % опрошенных аспирантов занимались экономическими науками, 31,8 % – техническими, 15,6 % – естественными, 7,6 % – гуманитарными науками, 5,2 % – сельскохозяйственными.

39,8 % респондентов совмещали обучение в аспирантуре с работой в должности ассистента в вузе, 27,1 % – в должности старшего преподавателя. 33,1 % не были привлечены к педагогической работе.

Анализ факторов, оказавших влияние на решение опрошенных аспирантов поступить в аспирантуру, показал следующее (рис. 2).

Для 85,4 % респондентов поступление в аспирантуру открыло, на их взгляд, возможность повысить свой квалификационный уровень. Возможность работать над интересными, сложными проблемами в процессе обучения в аспирантуре отмечена 69,5 % респондентов; возможность работать в столице или областном центре – 64,3 %; возможность защитить кандидатскую диссертацию – 63,9 %; потребность реализовать свой творческий потенциал в сфере науки – 58,5 %. Стать в будущем преподавателем вуза при поступлении в аспирантуру хотели лишь 39,3 % опрошенных аспирантов.

Основными проблемами, вызывающими трудности обучения в аспирантуре, по мнению опрошенных аспирантов, являются материальные условия. 84,9 % аспирантов испытывают дефицит времени для научной работы из-за необходимости подрабатывать. На то, что у аспирантов маленькая стипендия, указали 72,2 % респондентов. Кроме того, наличие слабой материально-технической базы для исследовательской работы и нехватку нужной научной литературы отметили соответственно 56,5 % и 48,4 % аспирантов.

54,5 % аспирантов считают, что вузы не оказывает им материальной поддержки. Вуз осуществляет оплату командировок – отмечено 40,4 % респондентов. Вуз выделяет аспирантам гранты – отметили 37,4 % респондентов, производит доплаты к стипендии – 35,3 %, оплачивает проживание в общежитии – 21,6 %.

Среди факторов, которые могли бы повысить качество подготовки аспирантов, 90 % респондентов указали на важность финансовой поддержки аспирантов из средств грантов, хоздоговоров, научно-технических программ, а 87,3 % – на наличие внешнего финансирования научных исследований (гранты, хоздоговоры, научно-технические программы). На

необходимость повышения аспирантских стипендий как фактор, обеспечивающий качество подготовки аспирантов указали 77,6 % опрошенных.

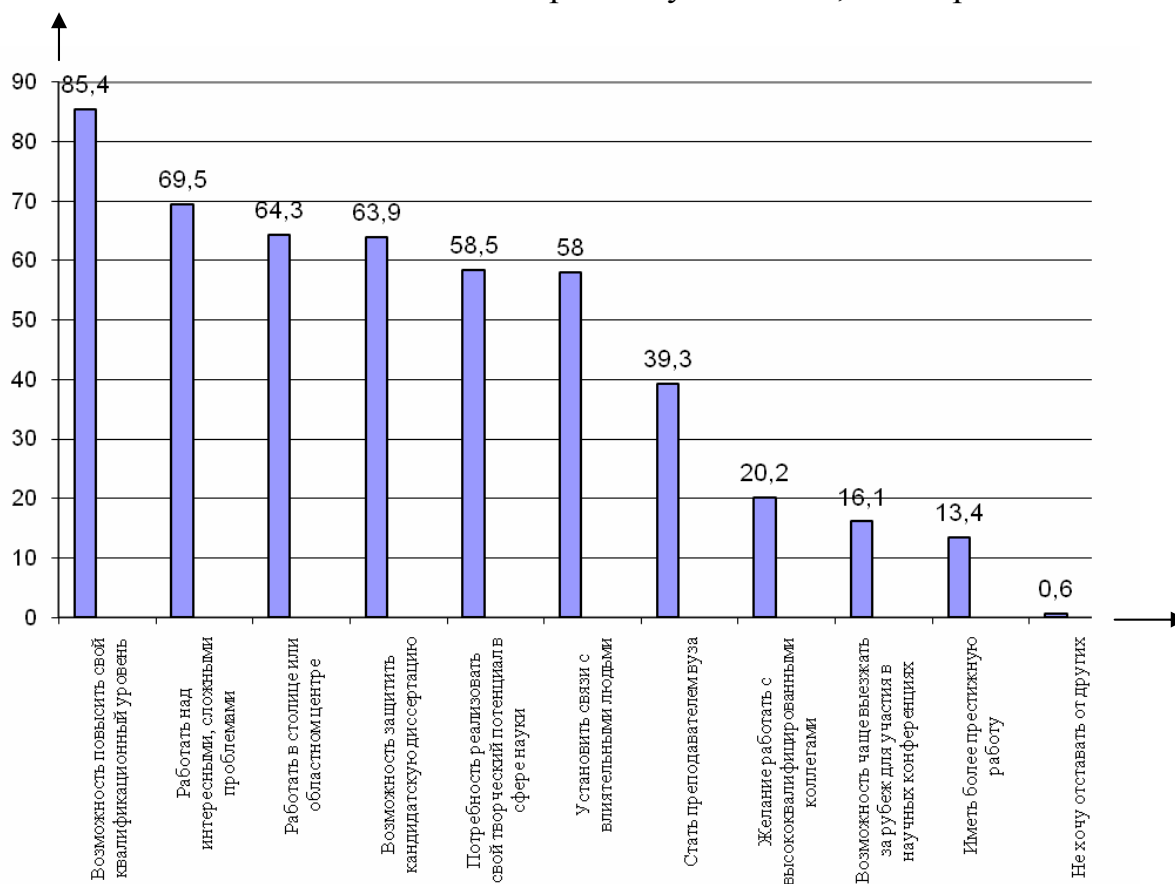


Рис. 2. Структура аспирантов по факторам, оказавшим влияние на их решение поступить в аспирантуру, в %

Развитая система научных коммуникаций (участие аспирантов в конференциях, стажировках и т.д.) как фактор качества подготовки аспирантов отмечена 93,7 % опрошенных; наличие в вузе авторитетных научных школ – 86,3 %; наличие современной инструментальной и лабораторной базы – 85,4 %; тесная интеграция с академической и отраслевой наукой – 85,2 %.

Среди причин нежелания многих аспирантов остаться работать в вузе 96,6 % респондентов назвали то, что зарплата не позволяет выживать, а также то, что имеющиеся знания могут быть оценены в коммерческих структурах гораздо выше (91,1 %). Кроме того, 90 % среди таких причин отметили жилищные проблемы.

Педагогическая работа привлекательна только для 21,1 % аспирантов, 36,2 % аспирантов больше привлекает научная работа, и научная и педагогическая работа привлекательны для 39,7 % аспирантов.

Остаться в вузе на преподавательской работе не имеют желания 40,5 % опрошенных; 22,2 % пока для себя этого не решили; 37,2 % опрошенных хотели бы остаться работать в вузе.

В процессе исследования респондентами по 5-балльной шкале были оценены условия, созданные вузом для аспирантов. Максимальные оценки аспирантами даны квалификации научного руководителя – 4,6 балла и возможности получать научные консультации – 4,2 балла (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Оценка аспирантами условий, созданных вузом для аспирантов, по 5-балльной шкале (1 – очень плохие, ..., 5 – очень хорошие условия)

Условия работы над диссертацией	Оценка
1. Квалификация научного руководителя	4,61
2. Возможность получать научные консультации	4,21
3. Доступ к вузовской Интернет-сети	4,20
4. Возможность участвовать в научной и методической работе кафедры	4,19
5. Возможность участвовать в образовательном процессе	4,09
6. Доступ к научной литературе	4,08
7. Возможность публиковать научные работы	4,04
8. Доступ к компьютерной технике	3,97
9. Возможность участвовать в международных конференциях	3,62
10. Возможность участвовать в научных конференциях	3,45
11. Доступ к лабораторному оборудованию	3,37
12. Финансовая поддержка грантами	3,23
13. Возможность апробации научных разработок на практике	3,18

Возможность участвовать в научной и методической работе кафедры оценена на 4,2 балла; доступ к вузовской Интернет-сети – 4,2; возможность участвовать в образовательном процессе – 4,1; доступ к научной литературе – 4,1; возможность публиковать научные работы – 4,0.

Минимальные оценки были даны следующим условиям: доступ к лабораторному оборудованию – 3,4 балла; возможность апробации научных разработок на практике – 3,2 балла; финансовая поддержка грантами – 3,2 балла.

Большинство аспирантов (71,3 %) считают, что срок обучения в аспирантуре – 3 года – достаточный, однако 23,6 % респондентов отметили, что срок обучения в очной аспирантуре должен быть 4 года.

При возникновении проблемных ситуаций аспиранты обращаются за советом: к научному руководителю – 95,5 %, к коллегам-аспирантам – 77,6 %, к сотрудникам отдела аспирантуры вуза – 66,4 %, к заведующему кафедрой – 60,5 %, к ученому секретарю диссертационного совета – 11,7 %, к председателю диссертационного совета – 8,2 %.

Затруднения, которые испытывают аспиранты в работе над темой диссертации, в 29,2 % случаев вызваны трудоемкостью экспериментальной части, в 17,5 % случаев – несоответствием темы научным интересам;



15,5 % – несоответствием темы базовому образованию аспиранта; 9,1 % – отсутствием соответствующего лабораторно-технического обеспечения; 8,4 % – несоответствием темы диссертации будущей профессиональной деятельности; 4,6 % – тем, что руководитель не уделяет достаточного внимания аспирантам.

А вот как выглядит по результатам мониторинга организация личной деятельности аспирантов. Аспиранты используют в работе: обыкновенные блокноты – 44 %, еженедельники аспиранта – 19 %, зарубежные еженедельники – 11,6 %, электронные записные книжки – 6 %, специально разработали для себя еженедельник – 2 %. 14,1 % аспирантов не пользуются никакими средствами планирования своей работы.

Доля рабочего дня, которая занята работой над диссертационным исследованием у 41,4 % аспирантов составляет менее 10 % времени. 20 % времени в день занимает работа над диссертацией у 36,9 % респондентов; 40 % времени в день – у 14,1 % аспирантов. Более 50 % времени рабочего дня занимаются диссертацией только 3,8 % аспирантов.

Необходимо отметить и то, что большая часть аспирантов не бывают в научных командировках. Так, за последний год ни разу не были в командировках 69,3 % опрошенных аспирантов. Один раз были в командировке за год 16,4 % опрошенных, 2-3 раза – 13 %.

Большинство аспирантов вынуждены подрабатывать в сторонних организациях в ущерб качеству подготовки диссертации. Анализ показал, что материальное положение большинства аспирантов недостаточно стабильное: у 25,4 % опрошенных доходов хватает на питание, одежду и обувь, но трудно купить, например, телевизор, холодильник. У 14,5 % респондентов на питание денег хватает, но покупка одежды вызывает проблемы, а денег не хватает даже на питание – у 6,4 % опрошенных аспирантов. В целом доходов хватает на все, кроме приобретения квартиры только у 16,2 % аспирантов; материальных затруднений не испытывают 23,4 % аспирантов.

Обучение в аспирантуре совмещают с преподавательской деятельностью в вузе: на 0,5 ставки – 17,6 % аспирантов, на полной ставке – 11,4 %, на 0,25 ставки – 6,9 %, без оплаты для получения опыта педагогической деятельности – 13,1 %.

Только половина всех аспирантов имеют в собственной библиотеке книги о том, как работать над диссертацией и учиться в аспирантуре.

Таким образом, серьезным планированием личного времени, а также организацией процесса подготовки и защиты диссертации большинство аспирантов не занимается. Время на подготовку диссертации многие аспиранты выделяют по остаточному принципу, отдавая приоритет заработкам на стороне.

В целом наш анализ свидетельствует о снижении результатов деятельности аспирантуры: снижаются показатели защит диссертаций в срок, увеличиваются показатели отсева аспирантов.

Данные обстоятельства говорят о необходимости совершенствования системы отбора студентов в аспирантуру, усиления их подготовки к научно-исследовательской деятельности, повышения преемственности образовательных программ высшего образования. Необходимость повышения требований к кандидатам для поступления в аспирантуру очевидна. У основной массы аспирантов не было никакого конкурса при поступлении в аспирантуру. Данное обстоятельство не могло не отразиться на качестве диссертаций и результативности самой аспирантуры.

Для повышения эффективности деятельности аспирантуры необходима реализация комплекса мероприятий по совершенствованию системы отбора студентов в аспирантуру, системы подготовки аспирантов к научно-педагогической деятельности, повышения качества научного руководства аспирантами, совершенствования методического обеспечения обучения в аспирантуре.

### **5. Как помочь аспиранту?**

По результатам исследования нами предложен ряд механизмов и инструментов повышения эффективности подготовки аспирантов к самостоятельной научной и педагогической деятельности.

Таковыми механизмами, на наш взгляд, могут быть:

- а) работа со студенческой элитой начиная с младших курсов обучения;
- б) предварительное обучение аспирантов методологии научного творчества;
- в) повышении мотивации и подготовки аспирантов к занятию наукой и педагогической деятельностью;
- г) методическое обеспечение аспирантской подготовки;
- д) повышение качества научного руководства аспирантами;
- е) подготовка аспирантов к деятельности в конкурентной среде рыночной экономики;
- ж) повышение личной организованности в аспирантской среде, и другие.

Система привлечения студентов к научной деятельности заслуживает отдельного разговора. На отдельных механизмах остановлюсь подробнее.

*Обучение аспирантов методологии научной деятельности, подготовки и защиты диссертации*, предполагает: активное участие аспиранта в научной работе на кафедре, знание аспирантами содержания методологической деятельности, овладение аспирантами принципами научной деятельности, средствами и методами научного исследования, повышение

методической подготовленности аспирантов к подготовке и проведению научного исследования на этапах: выбора темы исследования; изучения литературных источников; подготовки и проведения исследования, анализа результатов исследования.

*Повышение мотивации и заинтересованности аспирантов в научной и педагогической деятельности можно обеспечить следующими инструментами:*

- привлечение аспирантов к плановым научным исследованиям на кафедре;
- представление аспирантам материальных льгот для публикаций их научных работ;
- возможность научных командировок, участия в конференциях и форумах, обмена опытом с российскими и зарубежными коллегами;
- привлечение аспирантов к предпринимательской деятельности в вузе, возможность заработка в самом вузе;
- обеспечение профессионального роста аспирантов в вузе;
- привлечение аспирантов к международной научной и педагогической деятельности в вузе.

*Совершенствование системы подготовки аспирантов к педагогической деятельности предполагает:* овладение навыками всех видов педагогической работы преподавателя, ознакомление с содержанием и моделью качеств преподавателя вуза,<sup>60</sup> участие аспиранта в воспитательной работе со студентами, овладение навыками проведения учебных занятий: подготовка к занятию, мотивация студенческой группы, язык преподавателя, организация обратной связи, управление конфликтами на занятии, контроль качества занятия и др.

*Важный аспект – повышение качества научного руководства аспирантами и методическое обеспечение этого процесса.*

Для добросовестных научных руководителей сегодня разработаны и изданы специальные практические пособия<sup>61,62</sup>.

*Система профессионального продвижения молодых ученых в вузе, предполагает:* усиление роли аспирантов как участников научно-педагогической школы, планирование профессиональной карьеры аспиранта, подготовка аспиранта к активной общественной и управленческой деятельности в вузе, привлечение аспирантов к внутривузовской системе работы с резервом на выдвижение.

*В условиях рыночной экономики очень важно подготовить аспирантов к деятельности в конкурентной среде.*

---

<sup>60</sup> Резник С.Д. Аспирант вуза: технологии научного творчества и педагогической деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М. 2015.

<sup>61</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А. Рабочая книга научного руководителя. М.: ИНФРА-М, 2012.

<sup>62</sup> Резник С.Д. Научное руководство аспирантами: практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 2012.

*Это можно сделать с помощью*<sup>63</sup>: системы формирования конкурентоспособности аспиранта, развития навыков предпринимательской деятельности, развития долговременных деловых связей, расширения кругозора и умения быть интересным и привлекательными, семейного благополучия аспиранта.

*Система организации и планирования жизнедеятельности аспиранта предлагает*: использование технологий планирования личной деятельности аспиранта. Например, индивидуальный план работы аспиранта, сетевой график работы над диссертацией, использование еженедельника аспиранта<sup>64</sup>, планирование, подготовка и проведение научных командировок, самоконтроль результатов деятельности аспиранта: наиболее важных дел года и месяцев, результатов недели и дня, развития индивидуальных качества аспиранта и др.

Отметим, что проблемы аттестации научных кадров в России постепенно становятся и предметом научных исследований. Только за последнее время по результатам таких исследований издано немало статей и монографий, защищены диссертации.

На наш взгляд, назрела необходимость иметь постоянно действующую научную трибуну, открытую для дискуссий, постановки проблем, освещения результатов научных исследований. Речь идет об учреждении специализированного научно-практического журнала, посвященного этим проблемам. Например, «Проблемы диссертационного менеджмента» или «Подготовка и аттестация научно-педагогических кадров».

Издание такого журнала позволило бы активизировать научные поиски в указанных направлениях, а Министерству образования и науки Российской Федерации – получать хорошую обратную связь с участниками диссертационных процессов.

## **6. Научно-методическая поддержка аспиранта или чем может помочь себе сам аспирант**

Издания, позволяющие обеспечить достаточно системную методическую поддержку диссертационному процессу, можно классифицировать по уровням диссертационного менеджмента:

- а) методическая поддержка деятельности диссертационных советов;
- б) методическая поддержка научных руководителей аспирантов и научных консультантов докторантов;

---

<sup>63</sup> Резник С.Д. Аспирант вуза: технологии научного творчества и педагогической деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015.

<sup>64</sup> Резник С.Д., Чемезов И.С. Еженедельник аспиранта: система и планы личной деятельности. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 210 с.

в) методическое обеспечение деятельности самих аспирантов и докторантов;

г) методическое обеспечение привлечения к научной деятельности студентов.

Мой личный опыт бесед с приглашёнными соискателями (вчерашними аспирантами) в экспертном совете ВАК говорит о том, что многие из них: не были готовы к таким вызовам; не знали, о чем их будут спрашивать; не знали требований к аттестационным документам, к авторефератам, к заключениям диссертационных советов; не знали, как отвечать на задаваемые вопросы и даже не знали, как вести себя в ВАКе, вызывая соответствующую реакцию членов экспертного совета.

Например, спрашиваю молодого соискателя, приглашенного в ВАК:

– Какие книги Вы изучили о том, как учиться в аспирантуре, как писать диссертацию? В ответ ни слова.

– Что в Вашей диссертации самое главное, заслуживающее присуждения степени кандидата наук? – Молчок.

– Какие работы своих оппонентов можете назвать? Молчок.

– Чем отличаются Ваши научные результаты от подходов других авторов, в чем их научная новизна? Молчок.

– Чем обогатилась наука в результате Вашего исследования? Молчок.

– Вы лично изучили иностранные источники, которые включили в свою библиографию? Молчок.

Какой же вывод после таких ответов соискателя должен сделать эксперт?

Один из этих выводов такой: многие соискатели ученых степеней методологически не были подготовлены своими кафедрами, научными руководителями к обучению в аспирантуре и написанию диссертации. Они варились только в собственном соку: своего научного руководителя, своей кафедры, своего диссертационного совета.

Как правило, на начальной, а часто и на последней стадии подготовки диссертации соискатели не изучали правила ее написания, не изучили соответствующие нормативные положения и методические пособия, их этому просто не научили, а в результате диссертационные советы получают замечания и предупреждения, их деятельность могут приостановить или даже прекратить.

Отмечу, что и к случаю приглашения в ВАК соискателей нужно готовить, и делать это очень обстоятельно.

Такая готовность предполагает: понимание соискателем замысла своей работы, уверенность при ответах на главные вопросы экспертов, владение материалом, умение показать новизну, то есть отличия защищаемых

результатов от других подходов, знать эти подходы и их авторов, умение объяснить теоретические и практическое значение того, что сделано.

Если человек действительно подготовил свою работу самостоятельно, эти вопросы его не смутят, он не будет путаться «в трех соснах», забывая порой даже фамилии и труды своих оппонентов.

Кто причастен к ситуации, что иные соискатели плохо отвечают в ВАКе на вопросы и не могут грамотно защищать свою работу и себя?

В менеджменте, в том числе и в диссертационном, за все отвечает один субъект – руководитель.

Руководители, которые определяют и успех, и срывы в диссертационных делах – это прежде всего:

- научные руководители аспирантов, докторантов;
- председатели диссертационных советов и их заместители, ученые секретари;
- и, конечно же, сами соискатели ученых степеней, которые должны понять, что если человек хочет добиться успеха в жизни, то за результаты работы он должен нести ответственность.

Опыт показывает, что даже сильные студенты, потенциальные аспиранты очень слабо представляют себе, что такое аспирантура, в чем смысл обучения в ней, что такое диссертация и ученая степень. Ведь на обычных учебных занятиях со студентами об этом речь не идет. Следовательно, студенты заранее не готовятся к новой и очень специфичной сфере учебы и деятельности третьего уровня высшего образования. В этих условиях трехлетний срок обучения в аспирантуре может показаться недостаточным для подготовки и защиты диссертации, и тем более – для подготовки к самостоятельной научной и педагогической деятельности. К тому же имеем парадоксальную ситуацию: готовим в аспирантуре ученых, а вузу нужен не только ученый, но и хороший преподаватель, знающий, понимающий и занимающийся научными исследованиями.

Главная задача учебника *«Аспирант вуза: технологии научного творчества и педагогической деятельности»*<sup>65</sup> – помочь потенциальному и реальному аспиранту подготовиться к аспирантской жизни, эффективно использовать предоставляемое ему время и ресурсы, написать и защитить диссертацию, и, самое главное, подготовиться к самостоятельной деятельности – научной, педагогической, организаторской. Уверен, что именно аспирантский корпус должен стать главным стратегическим резервом вуза, основой его стабильного будущего, и задача общества – сделать все возможное, чтобы люди этой сферы потратили важные годы своей жизни не впустую.

---

<sup>65</sup> Резник С.Д. Аспирант вуза: технологии научного творчества и педагогической деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М. 2015.

Книга предназначена для аспирантов, их руководителей, а также для студентов, мечтающих о научной и педагогической деятельности. Состоит она из четырех разделов.

В главах первого раздела “Управление научной деятельностью в вузе” раскрывается содержание государственной системы аттестации научно-педагогических кадров, задачи вузовской аспирантуры, содержание деятельности и модель качеств современного аспиранта, понятие кандидатской диссертации и ученой степени, задачи каждого субъекта диссертационного процесса: научного руководителя, заведующего кафедрой, оппонента и ведущей организации, заведующего отделом аспирантуры и других.

Второй раздел “Технологии научного творчества” рассматривает этап подготовки аспиранта к написанию диссертации, методы сбора, обработки и анализа информации, работу над рукописью, правила подготовки научной и методической публикации, предварительное рассмотрение диссертации на кафедре, подготовку автореферата.

Третий раздел книги посвящен подготовке аспиранта к преподавательской деятельности. Речь идет об участии аспиранта в работе кафедры, технологиях проведения учебного занятия, правовых основах обучения в аспирантуре, формировании научно-педагогических школ.

Итоговый, четвертый раздел книги посвящен организации и планированию деятельности аспиранта. Время – один из ключевых ресурсов человека, от того, как им будет распоряжаться аспирант, будет зависеть его успешность во всех направлениях его деятельности. Планирование – основополагающий элемент развития личности, ни один человек, будь то уже состоявшийся преподаватель или начинающий учебную деятельность аспирант, не сможет построить образовательный и научный процесс без хорошего планирования. Люди, даже если они не составляют графики на бумаге, все равно каким-то образом прикидывают, что, как и когда им нужно сделать, будут ли они делать это в одиночку или попросят чьей-то помощи, какие ресурсы им для этого нужны.

Управление временем позволяет «заклеить дыры», в которые наше время утекает, и пустить его потоком туда, где оно приносит нам радость, например, на отдых, общение с близкими, получение удовольствия от жизни, реализацию наших мечтаний и на многое-многое другое, особенную актуальность планирование времени приобретает в жизни менеджеров, предпринимателей, политиков. Немаловажным является и самоконтроль деятельности аспиранта.

Книга «Аспирант вуза» будет полезна не только состоявшимся аспирантам, но и студентам, планирующим посвятить себя научным исследованиям, а также научным руководителям аспирантов.

Подготовка кандидатской диссертации – сложный творческий процесс, требующий не только широкой эрудиции и профессиональной подготовки, но и умения организовать собственный труд: планировать, реализовывать и контролировать выполнение конкретных дел. Успех делового человека зависит, в первую очередь, от умения управлять своим временем и своей жизнью, от способности выработать собственную систему организации личной работы. В деятельности аспиранта, которая включает не только работу над диссертацией, но и участие в научных конференциях, преподавательскую деятельность, самообразование, – управление собственным временем и организация личного труда имеют первостепенное значение.

Хорошим помощником в деле эффективной организации личного времени аспирантов может стать «Еженедельник аспиранта».<sup>66</sup> Содержит удобные формы для планирования приоритетов и важнейших дел аспиранта на год и месяцы, расписание недель с возможностью фиксировать встречи с научным руководителем и другими людьми, телефонные переговоры и появляющиеся идеи, планы подготовки статей, докладов на конференции, заявок на конкурсы грантов, личные данные и большой объем полезной справочной информации. Здесь предусмотрены разделы для личных сведений, справочных телефонов, адресов друзей и деловых партнеров, списка публикуемых научных работ, докладов на конференции и др. Полезными для работы аспиранта могут стать: формы для составления профессионального резюме, список важных адресов в Internete, содержательные памятки и многое, многое другое.

Еженедельник аспиранта – это эффективный инструмент повышения эффективности использования времени молодого ученого, организации личной работы в научной, педагогической и других сферах.

*Как защитить свою диссертацию.* Справедливо считается, что подготовка диссертации – сложный творческий процесс, требующий широкой эрудиции и глубокой профессиональной подготовки, умения соискателя грамотно организовать собственный труд: хорошо подготовить и осуществить исследование, проконтролировать выполнение конкретных задач. Однако очень часто молодые исследователи обращают внимание в основном на подготовку текста диссертации и ее оформление, упуская из виду то, что значительная доля их успеха зависит непосредственно от подготовки и проведения публичной защиты: построения доклада, внешнего вида, ораторского мастерства, использования технических средств, раздаточного материала, взаимодействия с обслуживающим персоналом, корректности ответов на вопросы членов диссертационного совета и много другого. А это уже менеджмент.

---

<sup>66</sup> Резник С.Д., Чемезов И.С. Еженедельник аспиранта: система и планы личной деятельности. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 210 с.



К сожалению, аспиранты нередко упускают из виду специфику человеческого восприятия, психологический фактор. Их уязвимое место – сосредоточение внимания лишь на одной проблеме – написании диссертации. На самом же деле нужно решить две проблемы:

- во-первых, разумеется, подготовить добротную диссертацию;
- во-вторых, успешно ее защитить, убедить членов диссертационного совета в правоте своих суждений, вызвать у них желание проголосовать за присуждение соискателю ученой степени кандидата или доктора наук.

Первой проблеме – написанию диссертаций – посвящено немало работ.

Для того, чтобы успешно решить вторую задачу, нужно быть убедительным. Но откуда появится убедительность, если соискатель не уверен в себе, не искушен в вопросах защиты диссертаций, специально не занимался раньше этой проблемой.

Цель практического пособия «*Как защитить свою диссертацию*»<sup>67</sup> – помочь соискателям хорошо подготовиться к защите своих работ и успешно защитить их. В книге предпринята попытка комплексно рассмотреть проблему обеспечения успешной защиты кандидатской диссертации. Уверен, что и соискатели докторской степени найдут немало полезного для себя.

Первая глава книги посвящена подготовке документов для принятия диссертации к защите. Здесь рассмотрены особенности подготовки автореферата диссертации, справок о внедрении результатов исследования, списка работ по теме диссертации, протокола обсуждения диссертации в организации, где она выполнена, перечня документов, представляемых соискателем в диссертационный совет, процедуры принятия диссертации к защите диссертационным советом.

Во второй главе изложены требования к структуре и тексту доклада по диссертации, оформлению иллюстраций, проведению репетиции выступления.

Третья глава направляет внимание соискателя на подготовку к публичной защите диссертации, включает в себя следующие ключевые моменты: документы, оформляемые к публичной защите диссертации, подготовку проекта заключения диссертационного совета, получение отзывов оппонентов и ведущей организации, отзыва научного руководителя, отзывов на автореферат диссертации, взаимодействие соискателя с членами диссертационного совета, подготовку зала заседания диссертационного совета и др.

Особенности публичной защиты диссертации рассматриваются в четвертой главе пособия. Помимо порядка защиты диссертации и репетиции защиты здесь раскрыты такие немаловажные аспекты, как использование технических средств, взаимодействие соискателя с персоналом

---

<sup>67</sup> Резник С.Д. Как защитить свою диссертацию. М: ИНФРА-М, 2014.

диссертационного совета, внешний вид и манеры поведения соискателя, его заключительное слово. Особое внимание уделено ответам диссертанта на вопросы членов совета, на замечания оппонентов и ведущей организации, на замечания по автореферату.

Оформлению документов после защиты диссертации и направлению их в Минобрнауки РФ посвящена пятая глава книги.

В процессе работы над диссертацией, деловые люди, как правило, испытывают острую нехватку времени. О том, как эффективно использовать время, планировать свои дела с учетом их приоритетов, контролировать себя рассказывается в шестой главе.

Важное значение для будущего успеха и репутации молодого кандидата наук, как показала реальная практика, имеет культура его поведения. В заключительной главе книги рассматривается этика взаимоотношений соискателя с научным руководителем, с оппонентами, с коллегами по работе, студентами вуза, в котором работает молодой кандидат наук.

В целом опыт позволяет сделать вывод, что использование представленных пособий, научными руководителями и аспирантами создает единое информационное поле для всех участников диссертационного процесса: от аспиранта до председателя диссертационного совета и эксперта ВАК, сводит к минимуму ошибки, допускаемыми аспирантами и докторантами, их научными руководителями и консультантами, диссертационными советами, повысить эффективность их деятельности и на этой основе – обеспечить повышение качества и своевременности защищаемых диссертаций, притока в науку добротного молодого пополнения.

Если все участники диссертационного процесса смогут работать профессионально, за диссертационными советами, ВАКом Минобрнауки РФ останется главное – пресечение работ низкого уровня и научной недобросовестности при существенной методической поддержке соискателей ученых степеней и их научных руководителей.

## 12. ПОДГОТОВКА МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ВУЗОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*О.А. Вдовина*

Российская высшая школа ощущает острую потребность в квалифицированных педагогических кадрах. Значительная часть преподавательских кадров вузов – выпускники аспирантуры. Они, занимаясь научным исследованием в процессе подготовки и написания диссертации, все-таки остаются далеки от педагогики. На сегодняшний день отсутствует

методика оценки их готовности к педагогической деятельности, нет программы подготовки будущих преподавателей вузов.<sup>68</sup>

Существующая практика становления и формирования молодого педагога как профессионала показывает очевидное несоответствие между запросами общества и уровнем профессиональной компетентности педагога. В связи с этим особую актуальность приобретает проблема подготовки молодых преподавателей.

Повышение качества учебного процесса в высшей школе и усиление заинтересованности в непрерывном самосовершенствовании субъектов обучения: преподавателя и студента – не представляется возможным без организованной профессиональной подготовки преподавателей вузов, т.к. личность преподавателя, его методическая, педагогическая и психологическая подготовленность во многом определяют качество обучения.

Подготовка преподавательских кадров для высших учебных заведений – проблема многолетняя и на сегодняшний день ставшая еще более актуальной. Целостной и универсальной системы отбора и подготовки преподавателей для вузов на сегодняшний день не существует.

Шаги, предпринимаемые коллективами и руководством вузов, факультетов, кафедр по формированию и развитию профессиональных компетенций преподавателей, зачастую стихийны и непоследовательны, оптимальность методов отбора и подготовки преподавателей не подтверждена исследованиями и экспериментами.

В образовательной деятельности высшего учебного заведения должны быть созданы условия, которые способствуют совершенствованию педагогической подготовки преподавателей, обеспечивают высокий уровень педагогических знаний и умений, их взаимосвязь с инженерными (экономическими, юридическими) знаниями.

Не совершим открытия, если отметим, что большинство преподавателей высшей школы не имеют специального педагогического образования, и это не позволяет им в должной мере быть компетентными и совершенствоваться в области педагогического мастерства. Подготовка кадров для преподавания в вузе, как правило, предусматривает лишь изучение предметного содержания дисциплин и усвоение готовых методических разработок. Несомненно, такая система не может быть эффективной, она не готовит преподавателя к решению практических задач, возникающих в реальной деятельности, не отвечает современным требованиям к

---

<sup>68</sup> Резник С.Д. Преподаватель вуза: проблемы и перспективы // Вестник московского университета. Сер. педагогическое образование. 2011. №2.

преподавателю, не способствует формированию и развитию его профессиональной компетентности<sup>69</sup>.

В связи с этим возникает объективная потребность в определении и внедрении в вузах таких подходов к организации педагогической подготовки и совершенствованию профессионализма преподавателя, которые позволяют эффективно реагировать на постоянно изменяющиеся требования к содержанию его деятельности.

Становление преподавателя, как и профессионалом в любом другом виде деятельности, происходит не вдруг. Этапы формирования профессиональной компетентности педагога вуза можно представить в следующей последовательности. На первом этапе (незначительный стаж и опыт работы от 1 года до 3 лет) молодые педагоги проявляют интерес к овладению идеями учебных программ, дисциплин и их содержанием. Второй этап (трудовой стаж от 3 до 10 лет) характеризуется развитием профессиональной компетентности, педагоги заинтересованы в освоении педагогических методик и технологий. На третьем этапе (10-15 лет научно-педагогического стажа) профессиональное развитие педагогов соответствует их педагогическому уровню, который отражает однородность специальных и профессиональных предпочтений. Педагоги уверенно реализуют свою профессиональную деятельность, демонстрируя при этом свою профессиональную компетентность. Четвертый этап (стаж свыше 15 лет) характеризуется высшим уровнем владения педагогической деятельностью, позволяющей преподавателям продуктивно и качественно решать возникающие вопросы не только свои, но и молодых педагогов. Педагоги систематизируют и распространяют свой педагогический опыт. Профессиональная компетентность носит устойчивый, но не консервативный характер<sup>70</sup>.

Но ждать 10-15 лет, когда пройдет становление преподавателя вуза как компетентного профессионала, нет никакой возможности. Нужно сегодня и сейчас обеспечить подготовку молодых преподавателей к продуктивной педагогической и научной деятельности.

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства в рамках реализации проекта «Система и механизмы формирования и развития профессиональных компетенций преподавателя современного высшего учебного заведения», (регистрационный номер 01201460207 от 25.03.2014), проводит исследование, одной из целей которого является разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности

---

69 Розов Н.Х. Преподаватель высшей школы: подготовка и повышение квалификации // Управление высшим образованием и наукой: опыт, проблемы, перспективы: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2014.

70 Дюжева М.Б. Формирование профессиональной компетентности молодых педагогов вуза // Сибирский торгово-экономический журнал. 2013. № 1(17).

подготовки преподавательских кадров для высшей школы. В исследовании приняли участие 420 преподавателей пензенских вузов.

Как правило, преподавателями вуза сегодня становятся вчерашние выпускники, проявившие способности к научной деятельности и поступившие в аспирантуру. Специализированная подготовка к педагогической деятельности начинается уже после того, как потенциальный преподаватель закончил высшее учебное заведение по специальности той кафедры, которая приглашает его для преподавания. Таким образом, преподавательскую деятельность осваивает человек, который сформировался как специалист совсем не педагогического профиля.

В ходе исследования установлено: половина из действующих преподавателей не планировала в период обучения в вузе, что будут заниматься педагогической деятельностью. При этом выявлено, что о преподавательской работе в студенчестве не задумывались те, чей стаж научно-педагогической деятельности свыше 20 лет. Более молодое поколение сегодняшних преподавателей – со стажем 6-10 лет, еще будучи сами студентами, связывали свою будущую профессиональную деятельность с вузом. Однако они не проходили специальной подготовки еще до поступления на преподавательскую работу.

Уровень своей профессиональной (предметной) подготовки преподаватели оценивают как высокий, в то время как уровень методической подготовки и владения педагогическими технологиями оценивают как средний (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Оценка уровня методической подготовки, владения педагогическими технологиями и частными методиками

Уровень подготовки	Количество респондентов, %	
	профессиональная (предметная) подготовка	методическая подготовка
Высокий	49,4	30
Средний	47,4	61,5
Низкий	3,2	8,5
Итого	100	100

Отметим, чем больше опыта преподавательской работы, тем респонденты более критичны в оценке своей методической подготовки: свыше 90 % тех, чей стаж превышает 15 лет, оценивают уровень владения педагогическими технологиями как средний. Формирование профессиональной компетентности зависит, в первую очередь, от нацеленности самого преподавателя на развитие своих педагогических способностей и от желания развиваться. В то же время план развития научно-педагогической карьеры

имеют только 41 % преподавателей, 37 % считают, что такой план иметь невозможно, так как жизнь изменчива. 22 % респондентов отметили, что если и есть такой план, то нет возможностей его реализовать или нет желания делать карьеру в вузе.

При этом прослеживается следующая тенденция: имеют четкий план своей педагогической карьеры молодые преподаватели со стажем до 15 лет, не видят смысла в планировании научно-педагогической карьеры те, кто проработал в вузе 16-30 лет.

Т а б л и ц а 2

Наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры  
(в зависимости от стажа преподавательской работы)

Наличие личного плана развития научно-педагогической карьеры	Научно-педагогический стаж работы								Итого
	до 3-х лет	3-5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	21-25 лет	26-30 лет	31 год и более	
да, у меня есть такой план	55,6 %	89,3 %	94,7 %	84,8 %	12,9 %	3,6 %	2,7 %	7,0 %	41,7 %
разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива	33,3 %	7,1 %	5,3 %	12,1 %	80,6 %	92,9 %	75,7 %	4,7 %	37,2 %
свой вариант	11,1 %	3,6 %	0,0 %	3,0 %	6,4 %	3,6 %	21,6 %	88,3 %	21,1 %
Итого	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

В первые три года своей деятельности преподаватели, не имеющие базового педагогического образования, обычно испытывают больше трудностей, чем те, кто проходил психолого-педагогическую подготовку. Тем не менее, молодой преподаватель начинает либо осторожно, либо с избыточной смелостью активно осваивать новую для себя сферу труда. Развитие молодого специалиста на этой ступени во многом стимулируется необходимостью доказывать свою профессиональную состоятельность, поэтому начинается активное наработка необходимых знаний и умений, тренировка профессионально важных качеств. Именно на этом этапе молодой преподаватель сталкивается с наибольшим количеством трудностей. Проблемы возникают практически по всем направлениям профессиональной деятельности, но особенно явно проявляются в освоении педагогических технологий<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> Вдовина О.А. Содействие формированию и развитию педагогического мастерства преподавателя вуза // Инновационные технологии организации обучения в техническом вузе: материалы междунар. науч.-метод. конф. 24-25 апреля 2012 г. Пенза: ПГУАС, 2012.

Анализ трудностей профессионального становления молодых преподавателей показал, что их специальные знания носят, в основном, общетеоретический характер, оторваны от практики, нет практических навыков педагогической работы со студентами, в том числе, навыков построения занятий, выбора оптимальных форм и методов обучения, имеются трудности отбора содержания учебного материала и его структурирования.

Отметим, что в первые годы работы молодой преподаватель перво-степенное внимание уделяет предметной, а не психолого-педагогической подготовке, именно поэтому 60 % опрошенных преподавателей характеризуют уровень своей предметной подготовки как высокий.

Т а б л и ц а 3

Трудности в определении перспективных и текущих целей и задач образовательного процесса

Трудности в определении перспективных и текущих целей и задач образовательного процесса	Научно-педагогический стаж работы								Итого
	до 3-х лет	3-5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	21-25 лет	26-30 лет	31 год и более	
нет, никогда не затрудняюсь	0,0 %	10,7 %	94,7 %	93,9 %	45,2 %	3,6 %	0,0 %	0,0 %	45,9 %
иногда затрудняюсь	66,7 %	78,6 %	5,3 %	6,1 %	29,0 %	96,4 %	100,0 %	100,0 %	50,8 %
испытываю большие затруднения	33,3 %	10,7 %	0,0 %	0,0 %	25,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %
Итого	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Если в первые годы работы преподаватель обращал внимание только на внешнюю сторону педагогического процесса, то с опытом он лучше осознает педагогические цели, старается учитывать «обратную связь» во взаимодействии со студентами. Это подтверждают результаты исследования: более 90 % преподавателей со стажем от 6 до 15 лет не испытывают трудности определения перспективных и текущих целей и задач образовательного процесса.

Успешность развития профессиональной компетентности на этой стадии во многом зависит от дальнейшего обучения преподавателя (например, в рамках аспирантуры), а также от его педагогического самообразования. Предпочтения преподавателей в выборе форм развития профессионально-педагогического мастерства распределились следующим образом: большую эффективность преподаватели видят в стажировках в других вузах (61 %), что обеспечивает продуктивный обмен опытом и знакомство с педагогическими технологиями, стажировка преподавателей

на предприятии (32 %) обогащает профессиональную подготовку студентов, значимость самообразования как формы повышения квалификации растет для преподавателей с каждым годом – ему отдают предпочтение 32 % всех респондентов и более 40 % опрошенных со стажем свыше 20 лет.

Чем дольше преподаватель работает в вузе, тем более стремится освоить современные методы и приемы преподавания, натренировать недостающие качества, для чего занимается постоянным профессиональным самообразованием.

Необходимость в специальной педагогической подготовке испытывают практически все преподаватели. Можно проследить, как с накапливаемым опытом педагогической работы меняются потребности преподавателей в профессионально-педагогических знаниях (табл. 4). В первые три года молодому преподавателю нужны знания теории педагогики, в следующие 5-7 лет около 60 % преподавателей испытывают недостаток знаний по дидактике, после 10 лет работы приходит осознание необходимости в изучении психологии обучения и воспитания, преподаватели с более чем 20-летним стажем хотели бы знакомиться и овладевать новыми педагогическими технологиями в высшем профессиональном образовании.

Т а б л и ц а 4

Приоритетность вопросов повышения квалификации преподавателей вузов

Приоритетные вопросы	Научно-педагогический стаж работы								Итого
	до 3-х лет	3-5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	21-25 лет	26-30 лет	31 год и более	
проблемам истории и теории педагогики	55,6 %	25,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,3 %	5,3 %
проблемам дидактики	0,0 %	57,1 %	63,2 %	0,0 %	6,5 %	0,0 %	2,7 %	2,3 %	17,8 %
проблемам психологии обучения и воспитания	11,1 %	10,7 %	28,9 %	75,8 %	25,8 %	0,0 %	0,0 %	2,3 %	19,8 %
передовому педагогическому опыту	11,1 %	10,7 %	26,3 %	42,4 %	61,3 %	32,1 %	21,6 %	23,3 %	30,0 %
новым пед. технологиям в профессиональном образовании	22,2 %	64,3 %	42,1 %	42,4 %	38,7 %	92,9 %	97,3 %	90,7 %	66,0 %

В развитии любого специалиста многое зависит от его профессиональной направленности, от постоянного расширения сфер деятельности, усложнения содержания труда, от регулярного повышения квалификации. Поэтому если преподаватель продвигается вперед, например, продолжает заниматься научной работой, осваивает новую должность, ищет способы оптимизации педагогического процесса, то это обеспечивает его развитие его педагогического мастерства.



Профессиональная компетентность и овладение педагогическим мастерством зависит в полной мере от того, как при решении возникающих учебно-воспитательных задач будущий преподаватель умеет делать обобщение и перенос, анализировать характер и качество собственных решений.

В период обучения в вузе студент является не пассивным наблюдателем процесса образования, а его действенным участником. Студенты в диалоге с преподавателями осмысливают не только опыт профессиональной (инженерной, экономической, юридической) деятельности, но и процесс освоения ее закономерностей. Успешность развития у студентов исследовательских способностей определяется такими условиями, как: подготовленность преподавателей к организации творческой деятельности обучающихся, планирование научно-исследовательской и учебно-исследовательской работы студентов, выбор методов взаимодействия со студентами, востребованность личного и творческого потенциалов студентов и др.<sup>72</sup>

Для молодого преподавателя особую важность представляет коммуникативный опыт. Общение преподавателя складывается из постоянно развивающихся взаимоотношений со студентами, коллегами, заведующим кафедрой, администрацией факультета и вуза; совместного определения целей, задач и путей их решения, включения их в совместную деятельность по планированию и организации учебно-воспитательного процесса.

Возможности внутривузовской системы подготовки молодых преподавателей надо активнее использовать в практике работы. Это, на наш взгляд, может быть:

- наставничество опытных преподавателей;
- посещение аудиторных занятий по дисциплине, проводимых профессором или доцентом;
- участие в обсуждении открытых занятий;
- методические семинары кафедры;
- участие в подготовке учебно-методических комплексов.

Большое значение для эффективной организации работы с будущими преподавателями высшего учебного заведения играет определение оптимального набора критериев, в соответствии с которым происходит отбор кандидатов в преподавательский резерв. В таком резерве могут быть несколько групп:

- сегодняшние студенты (магистры, аспиранты) будущие преподаватели;
- начинающие преподаватели (работающие на кафедрах 1-2 года);

---

<sup>72</sup> Резник С.Д., Вдовина О.А. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

– молодые ученые (соискатели ученой степени или недавно защитившие кандидатские диссертации).

Учитывая специфику каждой из обозначенных групп, система критериев для каждой из них могла бы выглядеть следующим образом.

Для подгруппы «Будущие преподаватели»:

– перспективность кандидата для занятия преподавательской или иной должности в университете и готовность соответствующей кафедры взять студента, магистранта или аспиранта на работу в качестве преподавателя после завершения обучения;

– высокая успеваемость в ходе обучения, а также внушительное портфолио, успешное выполнение индивидуального учебного плана (для магистрантов, аспирантов);

– участие в научно-исследовательской работе, оцениваемое по таким показателям как: наличие публикаций, участие в конференциях, победа в конкурсах научных работ, подготовка к поступлению в магистратуру, аспирантуру (для студентов), наличие заделов по кандидатской диссертации (для магистрантов, аспирантов);

– участие в научных исследованиях по заказам предприятий или разработке проектов при грантовой поддержке;

– участие в студенческом самоуправлении;

– активная общественная деятельность;

– готовность кандидата к преподавательской и иной деятельности после завершения обучения.

Для подгруппы «Начинающие преподаватели»:

– успешное выполнение учебно-методической работы, а именно качественное осуществление преподавания порученных дисциплин, разработка учебно-методических материалов, внедрение инновационных подходов к обучению в высшей школе;

– осуществление научно-исследовательской деятельности, в первую очередь, активная работа над кандидатской диссертацией, публикация научных статей и материалов, участие в научных конференциях и конкурсах научных работ и т.д.;

– активное участие в научных исследованиях по заказам предприятий или разработке проектов при грантовой поддержке;

– активное и полезное участие в общественной деятельности;

– готовность к продолжению преподавательской работы в долгосрочной перспективе.

Для подгруппы «Молодые ученые»:

– наличие ученой степени кандидата наук или рекомендация к защите кандидатской диссертации;

- демонстрация высокого качества преподавания;
- наличие учебно-методических разработок, внедрение инновационных способов и методов обучения;
- участие в научно-исследовательской работе (публикация научных статей и материалов, участие в научных конференциях и конкурсах научных работ, наличие заделов по подготовке диссертации на соискание ученой степени доктора наук, стремление и готовность защитить докторскую диссертацию в возрасте до 40 лет);
- участие в научных исследованиях по заказам предприятий или разработке проектов при грантовой поддержке;
- осуществление активной и полезной общественной работы.

Формирование резерва преподавательских кадров высшего учебного заведения – это сложный и трудоемкий процесс, в котором может быть выделено, по крайней мере, три этапа:

- выдвижение кандидатов на зачисление в резерв;
- аттестация и отбор кандидатов;
- утверждение списка резерва преподавательских кадров.

На первом этапе заведующие кафедрами готовят списки кандидатов на зачисление в преподавательский резерв. На втором этапе аттестационная комиссия проводит комплексную оценку профессиональных и личностных качеств кандидатов и принимает решение о возможности включения в резерв преподавателей. Утверждение списка возможно провести научно-методическим или ученым советом вуза.

Значительное место в отборе и обучении кадров занимает подготовка к преподавательской работе. Для сегодняшних студентов это может быть:

- подготовка и выступление с докладами на заседаниях кафедры;
- присутствие и участие в заседаниях кафедры, методических семинарах;
- разработка и совместное проведение занятий с преподавателями кафедры;
- поиск новой информации по темам занятий и участие в ее адаптации и использовании на занятиях;
- подготовка совместных с преподавателями кафедры научных и научно-методических публикаций;
- составление учебных текстов к занятию, разработка кейсов;
- разработка мультимедийных презентаций для занятий;
- составление совместно с преподавателями кафедры методических рекомендаций;
- участие в работе проектных групп, предполагающее осуществление преподавательской деятельности;

- участие в общественной деятельности.

Подготовка группы «начинающие преподаватели» может состоять из:

- обучения на курсах подготовки и повышения квалификации как внутри вуза, так и в других образовательных учреждениях;

- обучения в процессе труда при постоянном контроле и содействии со стороны личного наставника, более опытного преподавателя кафедры (коучинг);

- участия в работе проектных групп под руководством более опытных преподавателей кафедры;

- участия в научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах;

- участия в работе методического семинара кафедры;

- участия в общественной деятельности;

- самостоятельного изучения новой профессиональной литературы,

- передовых методов работы.

Таким образом, в практике образовательной деятельности высшего учебного заведения должны быть созданы условия, которые способствуют совершенствованию педагогической подготовки будущих преподавателей, обеспечивают высокий уровень педагогических знаний и умений, их взаимосвязь с инженерными (экономическими, юридическими) знаниями.

Важной задачей аспиранта вуза является получение опыта педагогической работы в вузе. В Положении о подготовке научно-педагогических и научных кадров в Российской Федерации отмечено: «Аспирант, обучающийся по очной форме в высшем учебном заведении, вправе освоить обязательный минимум содержания профессиональной программы, обеспечивающей получение дополнительной квалификации «Преподаватель высшей школы», если этот минимум не был освоен в процессе магистерской подготовки».

Целью программы является подготовка будущего преподавателя высшей школы к учебной и научно-исследовательской деятельности, включающих:

- реализацию основных образовательных программ и учебных планов высшего профессионального образования (ВПО) на уровне, отвечающем государственным образовательным стандартам ВПО;

- разработку и применение современных образовательных технологий, выбор оптимальной стратегии преподавания и обучения, создание творческой атмосферы образовательного процесса;

- выявление взаимосвязей научно-исследовательского и учебного процессов в высшей школе, использование результатов научных исследований для совершенствования образовательного процесса;

- формирование профессионального мышления;

- проведение исследований частных и общих проблем ВПО.

Содержание подготовки преподавателей высшей школы направлено на проектирование слушателями собственной педагогической деятельности на основе уместности какого-либо педагогического действия.

Вуз может обеспечить получение преподавателями, аспирантами этой дополнительной квалификации «Преподаватель высшей школы». Научными основами профессиональной психолого-педагогической переподготовки специалистов непедагогического профиля должны стать сведения об актуальных для преподавателя психологических процессах, явлениях и закономерности усвоения студентами содержания высшего образования. Однако на сегодняшний день далеко не каждый вуз имеет лицензию на реализацию указанной программы дополнительной квалификации.

Анализ современного состояния высшего профессионального образования показывает, что необходимы изменения в целях, условиях, содержании, средствах, формах, методах развития профессиональной компетентности преподавателя вуза.

Эффективное управление развитием профессиональных компетенций преподавателей – это целенаправленная деятельность руководства высшего учебного заведения по поддержке развития педагогической компетентности каждого преподавателя вуза. Ключевую роль в этом процессе должны играть не столько кафедры, сколько учебно-методические отделы, организующие семинары и тренинги по психологии, практикумы по инновационным методам обучения и организации научно-исследовательской работы студентов, стажировки в других образовательных учреждениях.

Но поскольку ресурсы вуза, которые могут быть направлены на поддержку педагогов, всегда ограничены, то невозможно полностью решить все выявленные пробелы, обнаруженные в деятельности преподавателей. Воздействие на уровень компетентности преподавателей может иметь только опосредованный характер, и это условие следует учитывать в разработке программ развития профессионализма преподавателей. Руководство вуза (кафедры) может создать или изменить условия, при которых возможно повышение компетентности педагогов.

Главный методологический принцип, лежащий в основе данного подхода, – соответствие системы развития профессиональной компетентности преподавателя высшего учебного заведения тем изменениям, которые происходят в образовании, науке, технике, технологиях.

Перед преподавателями необходимо ставить цели индивидуального роста, однако они и сами могут ставить перед собой такие цели. При надлежащих условиях предрасположенность преподавателей к обучению и развитию, подкрепленная созданными для этого условиями, будет способствовать поддержанию высокого уровня профессиональной компетентности каждого преподавателя высшей школы.

Формирование профессиональной компетентности преподавателя требует разработки и внедрения системы разноуровневой научно-методической работы, предполагающей включение преподавателя в разнообразные формы и методы педагогической, исследовательской деятельности на основе учета его научных интересов, ценностных и морально-нравственных установок. Эффективность этого процесса поддерживает дифференцированная оценка деятельности начинающих преподавателей, определение основных направлений их самосовершенствования на основе оценки результатов работы, положительное подкрепление деятельности начинающих преподавателей; поощрение самостоятельной научной деятельности преподавателя по проведению исследований, обобщению полученных результатов и внедрению их в практику образовательного процесса.

Эффективное управление научно-исследовательской работой в вузе предполагает реализацию основных направлений: определение направлений научных исследований с учетом внешних запросов, внутренних потребностей и реальных возможностей и научных интересов профессорско-преподавательского состава; поддержка и приоритетное развитие фундаментальных исследований в рамках деятельности ведущих научных школ; широкое информационное обеспечение научных исследований; стимулирование притока молодежи в науку посредством обучения в магистратуре, аспирантуре, участия в конференциях, конкурсах олимпиадах; внедрение в систему научной работы организационно-финансовых механизмов развития исследовательской деятельности преподавателей.

В целях формирования компетентности преподавателей представляется необходимым стимулирование исследовательской деятельности в вузе, повышение мотивации научно-исследовательской работы, создание условий для самореализации научного потенциала преподавателя; содействие внедрению научных результатов в практику и в образовательный процесс, использованию преподавателем своей интеллектуальной собственности при организации учебной и научной работы студентов, что непосредственно способствует развитию личности и повышению статуса преподавателя в вузе.

Таким образом, система управления развитием педагогической компетентности преподавателей вуза призвана решать комплекс задач по созданию всех необходимых условий, обеспечивающих в конечном итоге получение желаемого результата – создание системы поддержки, позволяющей формировать и развивать у педагогов способность успешно решать педагогические задачи в любой конкретной ситуации.

Большинство преподавателей высшей школы не имеют специального педагогического образования, и это не позволяет им в должной мере быть компетентными и совершенствоваться в области педагогического мастерства.

Мониторинг деятельности преподавателей высшей школы подтверждает, что преподавательскую деятельность, как правило, осваивает человек, который сформировался как специалист совсем не педагогического профиля.

Анализ трудностей профессионального становления молодых преподавателей показал, что их специальные знания носят, в основном, общетеоретический характер, оторваны от практики, нет практических навыков педагогической работы со студентами, в том числе, навыков построения занятий, выбора оптимальных форм и методов обучения, имеются трудности отбора содержания учебного материала и его структурирования.

В числе форм внутривузовской системы подготовки молодых преподавателей могут быть:

- наставничество опытных преподавателей;
- посещение аудиторных занятий по дисциплине, проводимых профессором или доцентом;
- участие в обсуждении открытых занятий;
- методические семинары кафедры;
- участие в подготовке учебно-методических комплексов.

При надлежащих условиях предрасположенность преподавателей к обучению и развитию, подкрепленная созданными для этого условиями, будет способствовать поддержанию высокого уровня профессиональной компетентности каждого преподавателя высшей школы.

### 13. КАФЕДРА СОВРЕМЕННОГО ВУЗА: ПРИОРИТЕТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*С.Д. Резник., О.А. Сазыкина*

**Новые условия деятельности кафедры современного вуза.** Модернизация системы высшего образования как основного направления вложения инвестиций в развитие человеческого потенциала является приоритетной задачей социально-экономического развития Российской Федерации<sup>73,74</sup>. Среди главных изменений, затронувших систему российского высшего профессионального образования, отметим:

- новую систему оценки знаний школьников-абитуриентов (ЕГЭ);
- переход на федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС);

---

<sup>73</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

<sup>74</sup> О плане действий по модернизации образования на 2011–2015 гг. Распоряжение Правительства РФ от 7 сентября 2010 г. № 1507-р.

- переход на трехуровневую систему высшего образования (бакалавр-магистр-аспирант);
- широкое распространение дистанционного образования;
- создание федеральных и национальных исследовательских университетов;
- изменение условий оплаты труда преподавателей в связи с введением «эффективного контракта» и другие.

Серьезные изменения законодательно закреплены вступившим в силу Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»,<sup>75</sup> а именно:

- введен третий уровень высшего образования – подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура);
- прописаны понятия сетевого и электронного обучения, которые могут быть использованы на всех уровнях образования;
- закреплен высокий статус главных российских университетов: МГУ и СПбГУ.

В целом, последние годы были насыщены инновациями в системе высшего профессионального образования, которые неоднозначно воспринимаются научно-педагогическим сообществом.

Реформирование российской системы высшего профессионального образования происходит в сложных социально-экономических условиях, которые создает внешняя среда (потребители, конкуренты, предприятия и организация – работодатели, органы местной и федеральной власти, международное пространство и др.), а именно<sup>76</sup>:

- необходимость решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, формирование и развитие коммерческой и иной приносящей доход деятельности вузов;
- демографический спад и усиление конкуренции между вузами в сфере реализации образовательных услуг;
- предпочтения российских абитуриентов в сторону управленческих, экономических и юридических специальностей (в то время как научно-технические специальности пользуются недостаточной популярностью), и обучением именно по этим специальностям занято большинство российских вузов;
- отсутствие централизованного распределения выпускников;
- появление большого количества новых вузов, факультетов и кафедр, массовое открытие новых направлений;

<sup>75</sup> Филиппов В.М., Ефремов А.П. Профстандарт руководителя образовательной организации // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2013. № 4 (4). С. 29-31.

<sup>76</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов // Russian Journal of Management. 2015. №2. С. 140-150.



- повышение роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений, необходимость повышения публикационной активности преподавателей вузов;
- повышение роли инновационных технологий в учебном процессе и научной деятельности;
- интеграция образования на международном уровне;
- значительное ужесточение порядка лицензирования и аккредитации вузов.

Главными задачами вузовской кафедры является на основе инновационных образовательных технологий удовлетворение потребностей студентов, аспирантов, слушателей курсов дополнительного образования в обучении или повышении квалификации, используя, качественное и современное научно-методическое обеспечение учебного процесса, расширение фундаментальных и прикладных научных исследований.

Ежегодные мониторинги эффективности образовательных организаций высшего образования предполагают расчет целевых показателей деятельности вузов по ряду аспектов: образовательная деятельность; научно-исследовательская деятельность; международная деятельность; финансово-экономическая деятельность; заработная плата профессорско-преподавательского состава; трудоустройство, а также дополнительные показатели образовательных организаций в зависимости от их специфики деятельности<sup>77</sup>.

В формировании этих показателей вузовская кафедра и ее преподаватели играют не последнюю роль.

Какова же реальная картина участия кафедры в обеспечении эффективной работы высшего учебного заведения?

**Методические принципы исследования.** Цель выполненного нами исследования заключалась в оценке изменений в составе и содержании деятельности заведующих кафедрами высших учебных заведений, разработке рекомендаций, направленных на дальнейшее повышение эффективности деятельности кафедр как ключевого звена в системе управления вузом.<sup>78</sup>

В мониторинге приняли участие около 400 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений городов России (Волгограда, Екатеринбурга, Иваново, Ижевска, Йошкар-Олы, Казани, Кемерово, Красноярска, Москвы, Пензы, Ростова-на-Дону, Самары, Санкт-Петербурга, Саранска,

<sup>77</sup> Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2015 г. Утверждена 30.03.2015 г.

<sup>78</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А. Заведующие кафедрами российского вуза в новых социально-экономических условиях. В сборнике: Менеджмент в социальных и экономических системах сборник VI Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. С.Д. Резника; Учебно-методическое объединение вузов по образованию в области менеджмента; Правительство Пензенской области; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства; Межотраслевой научно-информационный центр. 2014. С. 155-164.

Саратова, Твери, Уфы), представляющих Приволжский, Северо-Западный, Сибирский, Уральский, Центральный и Южный федеральные округа.

Мониторинг осуществлен в феврале – апреле 2015 года. Для сравнения использованы данные подобного мониторинга, проведенного в 2003 году, когда по заданию Минобрнауки РФ в 2003 году Пензенский государственный университет архитектуры и строительства выполнил проект «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого персонала высшей школы Российской Федерации» (№ гос. рег. 01200103655»). В мониторинге в 2003 году приняли участие 390 заведующих кафедрами 66 вузов регионов России (Поволжский регион, Западно-Сибирский, Центрально-Черноземный, Центральный, Северо-Западный, Уральский и др.).

Исследование было осуществлено по различным направлениям, в том числе особое внимание было уделено управлению учебной и научной работой. Анализ результатов мониторинга проводился по следующим направлениям:

- Изменения качественного и количественного состава заведующих кафедрами вузов России.
- Изменения качественного и количественного состава кафедр вузов.
- Управление научно-педагогическим коллективом кафедры.
- Организация учебной и методической работы на кафедрах.
- Управление научной деятельностью на кафедрах.
- Заведующие кафедрами как преподаватели.
- Личная организация заведующих кафедрами.

**Организация учебной и методической работы.** Одним из основных направлений деятельности вузовской кафедры является учебно-методическая работа, которая предполагает организацию учебного процесса, методической и организационно-методической работы.

Основное направление деятельности преподавателей кафедры – это организация учебного процесса. От того, какие образовательные технологии используют преподаватели кафедры в учебном процессе, каков их уровень квалификации и от много другого зависит имидж и престиж кафедры как в стенах своего вуза, так и за его пределами. Можно выделить три модуля функциональных задач, которые необходимо решать заведующему кафедрой, осуществляя управление учебной работой на кафедре:<sup>79</sup>

1. Учебный процесс предполагает выполнение следующих видов деятельности: проведение аудиторных и открытых занятий, входного и выходного контроля знаний, организация производственных и преддип-

---

<sup>79</sup> Резник С.Д.. Управление кафедрой: учебник для вузов / предисл. В.М. Филиппова. М.: Инфра-М, 2006. 635 с.

ломных практик, курсового и дипломного проектирования, организация конкурсов по специальности и различных олимпиад и др.

2. Методическая работа кафедры обеспечивает решение ряда функциональных задач: комплектование паспорта направления, разработка учебно-методических комплексов дисциплин, участие кафедры в методических конференциях, проведение методических семинаров, использование инновационных технологий в учебном процессе, подготовка методических разработок, организация образовательных выставок, повышение квалификации преподавателей и др.

3. Организационно-методическая работа включает подходы к расчету учебной нагрузки, оценка рейтинга преподавателей и индексов цитирования, составление планов и отчетов кафедры, подготовка к аттестации и аккредитации, воспитательная работа со студентами, контроль посещаемости ими занятий и др.

Результаты мониторинга показали, что на 61,4 % обследованных кафедр заведующий кафедрой лично организует учебно-методическую работу на кафедре, на 12,6 % кафедр этим занимается заместитель заведующего кафедрой и на 5,4 % кафедр организует учебно-методическую работу на кафедре другой преподаватель (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Организация учебно-методической работы на кафедре

Организация учебно-методической работы на кафедре	%	
	2003 год	2015 год
а) всегда организует зав. кафедрой	76,8	61,4
б) зав. кафедрой организует редко	21,4	20,6
в) организует заместитель заведующего кафедрой	0	12,6
г) организует специальный сотрудник	1,8	5,4
Итого	100,0	100

Анализ проведения открытых занятий преподавателями кафедры говорит о том, что 42,1 % кафедр используют эту форму повышения квалификации и контроля преподавателей 1 раз в семестр, 33,8 % – 1 раз в году, а 9,2 % – 1 раз в 2 года и даже реже (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Интенсивность проведения открытых занятий на кафедрах

Интенсивность проведения открытых занятий на кафедрах	%	
	2003 год	2015 год
а) 1 раз в семестр	44,2	42,1
б) 1 раз в году	34,9	33,8
в) 1 раз в 2 года	9,6	9,2
г) реже, чем 1 раз в 2 года	11,3	11,5
д) никогда	0	3,4
Итого	100,0	100

Работу с молодыми преподавателями кафедры разные кафедры организуют по-разному: 42,1 % кафедр организуют наставничество (у каждого молодого преподавателя есть наставник – более опытный сотрудник), на 39,2 % кафедр заведующий сам курирует всех молодых преподавателей, и только на 10 % кафедр молодые преподаватели сами, путем проб и ошибок, приобретают опыт (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Работа с молодыми преподавателями на кафедрах

Формы работы с молодыми преподавателями	%	
	2003 год	2015 год
а) у каждого молодого преподавателя есть наставник – более опытный сотрудник	45,3	42,1
б) заведующий кафедрой лично курирует молодых преподавателей	39,9	39,2
в) молодые сотрудники сами, путем проб и ошибок приобретают опыт	9,6	10,0
г) другой вариант (все опытные преподаватели кафедры курируют молодых преподавателей)	5,2	8,7
Итого	100,0	100

Одним из важнейших вопросов, особенно для выпускающих кафедр, является вопрос о трудоустройстве выпускников. Опрос заведующих кафедрами показал, что только 42,9 % кафедр активно контактируют с работодателями с целью трудоустройства выпускников. В то же время сравнительные результаты исследования показывают повышение значимости контактов кафедр с потенциальными организациями-работодателями – 42,8 % (в 2003 году таких кафедр было только 32,3 %). Безусловно, это связано и с тем, что одним из показателей мониторинга деятельности вузов являются показатели трудоустройства выпускников как критерий востребованности данных направлений подготовки и качества образования. 51,8 % указали, что их кафедра способствует трудоустройству выпускников только в том случае, когда есть заявки от организаций. Количество кафедр, которые вообще пассивно относятся к проблеме трудоустройства своих студентов, снизилось до 5,4 %, в то время как в 2003 году таких кафедр было 26,5 % (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Участие выпускающей кафедры в трудоустройстве выпускников

Участие выпускающей кафедры в трудоустройстве выпускников	%	
	2003 год	2015 год
а) кафедра активно контактирует с работодателями с целью трудоустройства выпускников	32,3	42,8
б) кафедра способствует трудоустройству выпускников при поступлении заявок от организаций	41,2	51,8
в) чаще всего кафедра пассивно относится к трудоустройству	26,5	5,4
Итого	100,0	100

**Управление научной деятельностью.** Если заведующий кафедрой стремится к эффективной организации научной работы, то преподаватели и сотрудники кафедры ориентируются на выполнение двух модулей функциональных задач<sup>80</sup>:

1. Научная деятельность, которая включает участие в конкурсах грантов и программ, выполнение хозяйственных договоров для предприятий, подготовку научно-педагогических кадров и работу с аспирантами и студентами, организацию научных конференций и др.

2. Научно-методическая деятельность, предполагающая проведение научных семинаров, участие в конкурсах и выставках научных работ, использование результатов НИР в учебном процессе.

Мониторинг организации научной работы на кафедрах свидетельствует о том, что преподаватели регулярно занимаются научной работой на 80 % кафедр, 20 % – периодически (табл. 5). Кафедр, где сотрудники совсем не занимаются научной работой, не нашлось. Это во многом связано с необходимостью повышения публикационной активности вузовских преподавателей.

Т а б л и ц а 5

Научная работа преподавателей кафедры

Научная работа преподавателей кафедры	%	
	2003 год	2015 год
а) сотрудники кафедры занимаются научной работой регулярно	67,9	80,0
б) сотрудники кафедры занимаются научной работой периодически	31,1	20,0
в) сотрудники не занимаются научной работой	1,0	0
Итого	100,0	100

Научная работа преподавателей кафедры принимает следующие основные формы: публикация научных статей – 92,3 %; издание монографий – 72,3 %; участие в проведении научных исследований – 70,0 %; подготовка заявок на участие в конкурсах грантов и программ – 62,6 %. В качестве других форм научной работы преподавателей заведующие кафедрами отметили: подготовку аспирантов и докторантов, подготовку заявок на изобретения, внедрение разработок в производство и др.

Ответы заведующих кафедрами на вопрос о резервировании времени на научную работу с аспирантами показал, что 68,5 % всегда планируют свою работу с аспирантами и резервируют на это время. Однако, более трети заведующих кафедрами (29,3 %) с трудом находят время на такую работу (табл. 6).

<sup>80</sup> Резник С.Д.. Управление кафедрой: учебник для вузов / предисл. В.М. Филиппова. М.: Инфра-М, 2006. 635 с.

Т а б л и ц а 6

## Научная работа с аспирантами

Резерв времени на научную работу с аспирантами	2015 год, %
а) заведующий кафедрой всегда резервирует время на это	68,5
б) с трудом находится время	29,3
в) не ведется	2,2
ИТОГО	100

С резервированием времени на осуществление личной научной работы ситуация, судя по ответам, также достаточно сложная. Только 54,5 % опрошенных заведующих кафедрами резервируют время на личную научную работу, а с трудом находят время на научные исследования 44,6 % заведующих кафедрами (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

## Личная научная работа заведующего кафедрой

Резерв времени на личные научные исследования	2015 год, %
а) заведующий кафедрой всегда резервирует время на это	54,5
б) с трудом находит время	44,6
в) не ведет научную работу	0,9
ИТОГО	100

Заведующие кафедрами вузов назвали ряд показателей стимулирования публикационной активности в своих вузах, которые мотивируют преподавателей на усиление научной работы:

- защита диссертаций – 66,6 %;
- публикация статей в журнале Scopus – 59,1 %;
- публикация статей в журнале Web of Sienies – 57,4 %;
- издание учебников и учебных пособий – 54,6 %;
- издание монографий – 54,0 %;
- организация и проведение научных конференций – 50,0 %;
- публикация статей в рецензируемых журналах перечня ВАК – 47,7 %.

В целом, отметим, что только две трети обследованных вузов используют дополнительное материальное стимулирование публикационной активности преподавателей, в остальных вузах преподаватели получают только заработную плату за выполнение своей учебной нагрузки.

Среди основных форм повышения квалификации преподавателей заведующие кафедрами выделили:

- курсы повышения квалификации – 88,6 %;
- участие в научной работе кафедры – 46,6 %;
- стажировки в других вузах России – 40,0 %;
- стажировки на производстве- 19,7 %;

- стажировки в вузах зарубежья – 17,1 %;
- участие в конференциях, мастер-классах – 1,4 %.

К сожалению, пока в российской практике редко можно услышать о курсах по повышению управленческой квалификации вузовских менеджеров.

36,5 % заведующих кафедрами повышали свою квалификацию полгода назад, 29,0 % – год назад и 25,2 % – два-три года назад. В среднем заведующие кафедрами повышали свою квалификацию 1,5 года назад (табл. 8), а продолжительность повышения квалификации заведующих кафедрами составила 14 дней (табл. 9).

Т а б л и ц а 8

Периоды повышения квалификации заведующих кафедрами

Периоды повышения квалификации заведующих кафедрами	2015 год, %
а) полгода назад	36,5
б) год назад	29,0
в) 2-3 года назад	25,2
г) 4-5 лет назад	6,1
д) более 5 лет назад	3,2
ИТОГО	100
Среднее значение, лет	1,5

Т а б л и ц а 9

Продолжительность курсов (школ) повышения квалификации заведующих кафедрами

Продолжительность форм повышения квалификации заведующих кафедрами	2015 год, %
а) от 5 до 7 дней	18,5
б) от 8 до 10 дней	11,7
в) от 11 до 14 дней	30,3
г) от 15 до 20 дней	13,1
д) от 21 до 30 дней	16,9
е) свой вариант	9,5
ИТОГО	99,9
Среднее значение, дней	13,9

Содержание повышения квалификации заведующих кафедрами было слабо связано с их управленческой деятельностью (только у 25,5 % опрошенных), частичную связь отметили 47,0 % (табл. 10). У 27,5 % заведующих кафедрами формы повышения квалификации касались в основном педагогических технологий, а проблем управления в вузе, как правило, не затрагивали.

Т а б л и ц а 10

## Связь тематики повышения квалификации заведующих кафедрами с их управленческой деятельностью

Связь тематики повышения квалификации заведующих кафедрами с управленческой деятельностью	2015 год, %
а) да, в полной мере	25,5
б) да, частично	47,0
в) нет	27,5
ИТОГО	100

В целом, анализ организации учебной и научной работы на кафедрах позволяет сделать выводы:

- Как и прежде, большинство заведующих кафедрами лично организуют учебно-методическую работу на кафедре (61,4 %), на 12,6 % кафедр этим занимается заместитель заведующего кафедрой и на 5,4 % кафедр организует учебно-методическую работу на кафедре другой преподаватель.

- В среднем частота проведения открытых занятий преподавателями осталась прежней: 42,1 % кафедр используют открытые занятия как форму повышения квалификации преподавателя 1 раз в семестр, 33,8 % – 1 раз в году, а 9,2 % – 1 раз в 2 года и реже.

- Одним из важнейших вопросов для выпускающих кафедр является вопрос о трудоустройстве выпускников. Отмечается повышение значимости контактов кафедр с потенциальными организациями-работодателями – 42,8 % (в 2003 году таких кафедр было только 32,3 %). 51,8 % указали, что их кафедра способствует трудоустройству выпускников только в том случае, когда есть заявки от организаций.

- Работу с молодыми преподавателями кафедры разные кафедры организуют по-разному: 42,1 % кафедр организуют наставничество (у каждого молодого преподавателя есть наставник – более опытный сотрудник), на 39,2 % кафедр заведующий сам курирует всех молодых преподавателей, на 10 % кафедр молодые преподаватели сами, путем проб и ошибок, приобретают опыт.

- Увеличилось количество кафедр, преподаватели которых регулярно занимаются научной работой – 79,1 % (в 2003 году таких кафедр было только 67,9 %), что связано с необходимостью повышения публикационной активности вузовских преподавателей.

- Научная работа преподавателей кафедры принимает следующие основные формы: публикация научных статей – 92,3 %; издание монографий – 72,3 %; участие в проведении научных исследований – 70,0 %; подготовка заявок на участие в конкурсах грантов и программ – 62,6 %,



кроме этого на кафедрах занимаются подготовкой аспирантов и докторантов, заявками на изобретения.

- В российских вузах действует ряд показателей дополнительного стимулирования публикационной активности преподавателей, которые мотивируют преподавателей на усиление научной работы, в частности преподаватели могут получить дополнительную надбавку к окладу за защиту диссертации – 66,6 %; публикацию статьи в журнале Scopus – 59,1 % или в журнале Web of Sienies – 57,4 %; издание монографии – 54,0 %; издание учебников и учебных пособий – 54,6 %; организацию и проведение научной конференции – 50 %; публикацию статьи в журнале перечня ВАК – 47,7 %. Однако, в трети российских вузах дополнительное материальное стимулирование публикационной активности преподавателей не предусмотрено.

- Основными формами повышения квалификации преподавателей являются: курсы повышения квалификации – 88,6 %; участие в научной работе кафедры – 46,6 %; стажировки в других вузах России – 40,0 %; стажировки на производстве- 19,7 %; стажировки в вузах зарубежья – 17,1 %.

- Формы повышения квалификации заведующих кафедрами касались в основном педагогических технологий, а проблем управления в вузе, как правило, не затрагивали.

### **Пути повышения эффективности управления качеством учебной и научной работы.**

Заведующие кафедрами российских вузов предложили ряд мер, направленных на повышение эффективности своей деятельности, в частности по повышению эффективности учебного процесса и научной работы:

- заказывать учебную и научную литературу в библиотеки вузов;
- улучшить финансирование на приобретение оборудования как для науки, так и для учебного процесса;
- администрации вузов активно участвовать в поиске НИР-договоров с дальнейшим привлечением кафедр для их выполнения;
- обеспечить финансовую самостоятельность для развития лабораторной и научно-производственной базы и внедрение научно-технических разработок.

Конечно же, эффективная реализация образовательных технологий подготовки специалистов и организация научной работы на кафедрах возможна лишь при создании соответствующих организационных, кадровых и материальных условий, что, в свою очередь, требует больших ресурсов. Для оптимального использования этих ресурсов деятельность кафедры должна осуществляться на основе гибкой организационно-функциональной структуры управления. Структура управления выпускающей кафедрой может включать пять функциональных блоков: стратегия развития кафедр-

ры и внешние связи, учебная работа, научная работа, социальная работа, материально-техническое обеспечение деятельности кафедры<sup>81</sup>. Основные блоки структуры управления курируются заместителями заведующего кафедрой, в частности заместителями по учебной и научной работе. В разработке и постоянном совершенствовании такой структуры должен участвовать весь коллектив кафедры. Это повысит качество структуры управления, улучшит ее психологическое восприятие, повысит надежность реализации принимаемых на кафедре решений.

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства по заданию Минобрнауки РФ провел ряд исследований по проблемам внутривузовского менеджмента, результаты которого отражены в монографиях по проблемам развития системы и механизмов профессионального становления ректорского корпуса вузов<sup>82</sup>, по организации и технологиям деятельности деканского корпуса вузов<sup>83</sup>, по формированию и развитию управленческого потенциала высших учебных заведений<sup>84,85</sup> и др.<sup>86,87</sup> [23, 24].

Для научно-методического обеспечения внутривузовского менеджмента и, в частности, профессионализации работы заведующих кафедрами с участием ученых университета разработаны специальные учебники и практические пособия: «Управление высшим учебным заведением», «Управление факультетом», «Управление кафедрой», «Преподаватель вуза», «Студент вуза»<sup>88,89,90,91</sup>, объединенные в научно-методический комплекс «Менеджмент в вузе». Читатель у этих книг разный: студенты, преподаватели, заведующие кафедрами, деканы факультетов, ректоры вузов. Но жить, учиться и работать им приходится в одной связке, в одной системе – высшем учебном заведении России.

---

<sup>81</sup> Резник С.Д. Управление кафедрой: учебник для вузов / предисл. В.М. Филиппова. М.: Инфра-М, 2006. 635 с.

<sup>82</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Ректоры России: система и механизмы профессионального продвижения: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2013.

<sup>83</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А., Шестернина О.И., Фомин Г.Б. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2013. 232 с.

<sup>84</sup> Резник С.Д., Васин С.М., Сазыкина О.А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики: моногр. / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003.

<sup>85</sup> Резник С.Д., Сазыкина О.А., Фомин Г.Б. Управленческий потенциал высших учебных заведений России: оценка, опыт, перспективы: моногр.. М.: ИНФРА-М, 2014.

<sup>86</sup> Управление в социально-экономических системах бесприбыльного сектора / под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2014.

<sup>87</sup> Управление высшим образованием и наукой: опыт, проблемы, перспективы: моногр. / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2015. -400 с.

<sup>88</sup> Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: учебное пособие. Пенза: ПГУАС, 2007.

<sup>89</sup> Управление высшим учебным заведением: учебник / под ред. В.М. Филиппова и С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2010. 768 с.

<sup>90</sup> Резник С.Д. Управление кафедрой: учебник для вузов / предисл. В.М. Филиппова. М.: Инфра-М, 2006. 635 с.

<sup>91</sup> Управление факультетом: учебник / Под ред. С.Д. Резника. Предисловие Г.А. Балыхина. М.:ИНФРА-М, 2007. 696 с.

Задача научно-методического комплекса заключается в том, чтобы максимально способствовать высокому качеству менеджмента в вузе, хорошему взаимопониманию и взаимодействию всех участников образовательного процесса.

Использование учебников, практических пособий и результатов научных поисков в практической деятельности вузовских менеджеров способствует повышению качества и эффективности их деятельности, в частности, эффективности управления учебной и научной работой на кафедрах университетов России.

## 14. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВУЗА СО ШКОЛЬНИКАМИ

*Р.Ю. Турчаева*

Коммерциализация и перестройка системы высшего образования отразилась на возможностях вуза в отборе своих будущих студентов. Небольшое количество бюджетных мест, замещение здоровой интеллектуальной конкуренции среди абитуриентов материальными возможностями родителей очень сильно повлияло в последние годы на качественные характеристики контингента поступающих в вузы. Особенно ярко снижение образовательного уровня подготовки потенциальных студентов наблюдается в вузах небольших российских городов. В связи с этим, мы считаем своевременным решение проблемы формирования гибко выстроенной системы довузовской подготовки старшеклассников к обучению в вузе. Данная система должна обладать эффективно действующими социально-экономическими механизмами взаимодействия вуза со школьниками благодаря успешно налаженному сотрудничеству руководства и педагогического состава вуза и школ (лицеев).

Актуальность заданной проблемы анализа подтверждает проводимой нами научно-практической работы (НПР).

Целенаправленность нашей НПР состоит в выявлении, обосновании и практическом применении социально-экономических механизмов взаимодействия вуза со школьниками в системе их подготовки к обучению в высшей школе, за счет комплексного подхода к поднятой проблеме и системного решения целого ряда задач:

- изучение современных тенденций в образовательной сфере и системе подготовки школьников к обучению в вузе;
- анализ практики обеспечения партнерской коммуникационной системы взаимодействия вуза с руководством школ (лицеев) города и области в

сфере довузовской подготовки школьников к получению высшего образования;

– разработка, обоснование и практическое использование социально-экономических механизмов взаимодействия вуза со школьниками: формирование эффективной системы студентоориентирования; подготовка старшеклассников к обучению в высшей школе.

Школьники, как наиболее динамичная, социально чуткая к переменам группа молодежи, в период своего взросления и выбора переживает кризис ценностных ориентиров. Как правило, школьники не владеют информацией о конъюнктуре рынка специалистов и не обладают конкретными предпочтениями в сфере будущей деятельности. У школьников, в период их личностного становления, для увлеченности избранной специальностью и учебой пока нет сильных стимулов. Учебно-воспитательный процесс, отлаженная профориентационная работа, профессиональная подготовка к обучению в конкретном вузе, организованные в рамках системы взаимодействия вуза и школы могут: помочь школьникам самим строить свое будущее; научить навыкам самостоятельного поиска своего места на рынке труда, методам самоорганизации, творчества и проявления инициативы.

Для обеспечения эффективной системы подготовки школьников к обучению в вузе необходимо отработать долгосрочные партнерские отношения между вузом и средней образовательной школой (лицеем).

Должна быть выстроена четкая институциональная система взаимоотношений между школами и вузами, регулирующая социально-экономические обязательства сторон, затрагивающая все их интересы и максимально способствующая социальной адаптации, эффективной образовательной подготовке школьников к студенческой жизни, оптимальному выбору специальности и успешному формированию своего «взрослого» будущего.

Хорошо отлаженные механизмы взаимодействия вуза со школьниками за счет высокого профессионализма представителей высшей школы дают возможность:

1) более углубленной и предметной подготовке школьников к выпускным экзаменам и к поступлению в вуз.

2) налаживанию деловых и творческих контактов в научной сфере высшей школы;

3) успешной презентации себя и своих возможностей потенциальным экспертам престижных для собственного выбора вузов;

4) воспитанию лидерских, организаторских качеств успешного студента;

5) выявлению научных интересов и формированию способности к их будущей реализации;

6) получению навыков научно-исследовательской деятельности;

7) закреплению своего выбора будущей профессии и обоснованию своих предпочтений в специализации.

В системе партнерских отношений вуза со школами за счет внедрения рекомендуемых нами механизмов взаимодействия могут быть обеспечены следующие направления подготовки старшеклассников к обучению в вузе:

- проведение производственных и учебных практик для школьников на базе: вузовских стажировочных площадок и специализированных профильных школ; научных и профессиональных стажировок студентов и аспирантов за счет проведения занятий и практик со школьниками;
- творческое сотрудничество представителей кафедры вуза с педагогическим составом и руководством школ;
- профессиональное наставничество, научно-исследовательское сотрудничество;
- совместно организованная школами и вузом профориентационная работа среди школьников.



Рис. 1. Функционально-факторная модель системы взаимодействия вуза с школьниками

Довузовское обучение имеет многолетние традиции. Первыми структурами предвузовского обучения стали рабфаки, которые были созданы при ведущих вузах в 30-х годах прошлого века. Их задачей было подготовить к поступлению в вуз и к обучению в нем рабочую молодежь. В 50-х–60-х годах во многих вузах нашей страны появились малые факультеты, подготовительные курсы, где осуществлялись: знакомство с будущей профессией, с выбранным учебным заведением; подготовка к успешной сдаче вступительных экзаменов за счет обобщения, систематизации знаний, умений и навыков и углубленного изучения соответствующих предметов.

Несмотря на то, что созданы все теоретические предпосылки (Григорьева Т.В., 1989; Глушков В.Ф., 1997; Ярыгин А.А., 1999) и существует практический опыт довузовской подготовки учащихся школ к обучению в вузе (Камышева А.Г., 1989; Лукашенко Н.И., 1989; Андриенко Ю.А., 1994; Назаретов А.П., 1997; Коломок О.И., 1998; Волкова Е.Е., 1998; Охтя Н.В., 1999; Квач Т.Г., 2000), обоснованная и общепринятая система подготовки абитуриентов до сих пор все еще не сложилась.

Современный взгляд на проблему наиболее ярко отражен в научных работах, указанных в нашем библиографическом списке.

Анализ теоретических материалов и опыт практической работы, позволяет нам сделать вывод, что сегодня довузовская подготовка абитуриентов такова, что существует только в качестве образовательной деятельности, но это еще не система, имеющая свои управляющие институты и механизмы. По нашему мнению, и по мнению многих экспертов, до сих пор не сформирована нормативная база образовательной системы довузовской подготовки потенциальных студентов, недостаточно разработано содержательное ядро, не сформирован целостный учебно-методический комплекс, сориентированный на специфические формы работы с абитуриентами. В настоящее время не существует обстоятельной концептуально-теоретической проработки функции этой образовательной структуры, ее возможной интеграции с существующей системой образования.

В связи с этим, хотелось бы отметить, что, у нашего Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС, за многие годы уже накопился достаточный опыт по налаживанию связей со школами, с целью обеспечения дополнительной образовательной деятельности среди школьников.

Научным коллективом кафедры менеджмента ПГУАС под руководством профессора С.Д. Резника еще в конце 90-х была разработана и в течении ряда лет реализовывалась инновационная образовательная программа «Комплексная система непрерывной практической подготовки школьной и студенческой молодежи к деятельности в условиях рыночной экономики».

В ходе реализации Комплексной системы были решены следующие задачи:

1. Проанализированы и обобщены концепции подготовки молодежи к деятельности в условиях рыночной экономики.

2. Выполнен анализ современного состояния экономического образования молодежи.

3. Разработана модель довузовской подготовки школьников к жизнедеятельности в условиях рыночной экономики.

4. Предложены модель, принципы и механизмы системы непрерывной практической подготовки вузовской молодежи к жизнедеятельности в условиях рыночной экономики.

Сегодня активно продолжается работа со школьниками. Каждый преподаватель нашей выпускающей кафедры выполняет кураторство над определенной школой, с которой он выстраивает партнерские отношения на основании подписанного Соглашения о организации услуг в сфере дополнительного образования школьников. Соглашение обеспечивает нормативно-правовую базу взаимоотношений вуза и школы, определяет обязательства всех участников и направления образовательной учебно-практической работы со школьниками.

Функционально-факторная модель создаваемой нами системы взаимодействия вуза со школьниками представлена на рис.1. В системе управления заявлены основные социально-экономические механизмы взаимодействия вуза и школьников, в системе совместной работы высшей и средней школ, способствующие обеспечению главной профориентационной цели, отраженной у основания представленной модели. В связи с этим, в управляемой системе нами сформулированы основные результативные факторы успешной студентоориентированности школьников.

В ходе развития системы взаимодействия вуза со школьниками необходимо обратить внимание на использование применения в образовательных процессах самых инновационных методов обучения, современных средств формирования у старшеклассников необходимых компетенций и способствующих проявлению творческой активности и заинтересованность к дальнейшему образованию.

Важным фактором эффективности системы взаимодействия вуза со школьниками выступает творческий интерес и профессиональный подход к работе в сфере дополнительного довузовского образования также со стороны педагогического состава. Заинтересованность в качестве осуществления профориентационной работы должна вызываться не только «страхом» потери дополнительного контингента абитуриентов, от которого зависит занятость вузовских работников, но и в большей степени

мотивироваться надежными методами стимулирования побуждающими к достижению поставленных задач.

Мотивация сотрудников вуза и школ в обеспечении эффективности системы подготовки школьников к обучению в высшей школе во многом зависит от четко выстроенных социально-экономических механизмов построения взаимоотношений не только между вузами и школьниками, но и между руководством вузов, школ и главными исполнителями основной педагогической работы, в сфере дополнительного довузовского образования.

## 15. ОЦЕНКА УРОВНЯ И ДИНАМИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У УЧАЩИХСЯ КОЛЛЕДЖА

*О.И. Шестернина*

С формированием компетентности будущего специалиста связывают сегодня качество профессионального образования, обеспечивающее конкурентоспособность выпускника на рынке труда. Компетентностный подход заложен сегодня в макете нового стандарта среднего профессионального образования, ориентированного на достижение выпускниками учреждений среднего профессионального образования (СПО) общих и профессиональных компетенций.

В современной педагогической литературе интенсивно обсуждаются проблемы реализации в системе профессионального образования компетентностного подхода (Байденко В.И., Болотов В.А., Вербицкий А.А., Зеер Э.Ф., Зимняя И.А., Леднев В.С., Нечаев Н.Н., Никандров Н.Д., Рыжаков М.В., Сериков В.В., Татур Ю.Г., Шадриков В.Д., Хуторской А.В. и др.). Проблеме формирования ключевых компетенций в системе профессионального образования посвящены исследования Гетманской А.А. (в области среднего профессионального образования) и Зимней И.А. [1] (в области высшего образования).

Описываемая в статье методика оценки уровня сформированности профессиональной компетентности учащихся предполагает расчет приращения компетенций у учащегося и включает в себя сравнение текущего профиля компетенций с результатами предшествующего периода (формулы (1) – (3)) и расчет скорости изменений (формула (4)).

$$\Delta PC_i = PC_{it} - PC_{i(t-1)}, \quad (1)$$

где  $\Delta PC_i$  – степень приращения  $i$ -й профессиональной компетенции  $i$ -го учащегося за истекший период;



$PC_{it}$  – текущая балльная оценка  $i$ -й профессиональной компетенции  $i$ -го учащегося;  
 $PC_{i(t-1)}$  – предыдущая балльная оценка  $i$ -й профессиональной компетенции  $i$ -го учащегося.

$$\Delta PC_j = \sum_{t-1}^n \Delta PC_i, \quad (2)$$

где  $\Delta PC_j$  – уровень развития профессиональных компетенций  $j$ -го учащегося за истекший период;

$t$  – период текущей оценки компетенций;

$t-1$  – предыдущий период оценки компетенций;

$n$  – количество компетенций ( $j= 1, \dots, m$ ).

$$\Delta PC = \sum_{t-1}^m \Delta PC_j, \quad (3)$$

где  $\Delta PC$  – уровень развития профессиональных компетенций учащихся;

$m$  – количество учащихся ( $j= 1, \dots, m$ ).

$$\Delta VPC_i = (PC_{it} - PC_{i(t-1)}) / \Delta t, \quad (4)$$

где  $\Delta VPC_i$  – скорость приращения  $i$ -й профессиональной компетенции  $j$ -го учащегося за исследуемый период.

Реализация данного методического подхода к оценке уровня развития профессиональной компетентности учащихся предполагает использование таких методов оценки знаний и навыков студентов, как: повседневное наблюдение за работой учащихся, устный опрос, выставление поурочного балла, контрольные работы, проверка домашних работ, программированный контроль, коллоквиумы, портфолио.

В рамках научного исследования была разработана индивидуальная карта развития компетенций учащегося колледжа (рис. 2) и оценочный лист приращения компетенций (рис. 1).

Оценочный лист приращения компетенций заполняется преподавателем на каждого учащегося индивидуально по итогам изучения конкретной дисциплины в соответствии с теми компетенциями, формирование которых происходит в рамках этой учебной дисциплины (учебной практики).

Шкалу оценки рекомендуется составлять из классических для отечественной высшей школы 5 баллов.

### Оценочный лист развития компетенций

Ф.И.О. студента: Иванов И.И.									
Направление подготовки: 250110 «Лесное и лесопарковое хозяйство»									
Учебная группа: ЛЛХ-21, курс – 2									
Дисциплина: «Организация и проведение мероприятий по воспроизводству лесов и лесоразведению»									
Ф.И.О. преподавателя: Сидорова Д.В.									
Дата проведения оценки: 30.04.2015									
PC	PC <sub>ji</sub> <sup>norm</sup>	Оценка преподавателя							
		t-2	l	t-1	l	$\Delta PC_{i(t-1)-(t-2)}$	t	l	$\Delta PC_{i(t)-(t-1)}$
ПК 1.1.	5	3	-2	4	-1	1	4	-1	0
ПК 1.2.	5	3	-2	4	-1	1	5	0	1
ПК 1.3.	5	3	-2	4	-1	1	4	-1	0
ПК 1.4.	5	4	-1	4	-1	0	5	0	1
ПК 1.5.	5	4	-1	5	0	1	5	0	0
.....	...	...	...	...	...	...	...	...	...
$\Sigma$	25	17	-8	21	-4	4	23	-2	2

**Примечание:**

PC – профессиональная компетенция

$\Delta PC$  – уровень развития профессиональных компетенций учащихся;

PC<sub>ji</sub> – нормативное значение балльной оценки *i*-й профессиональной компетенции *j*-го учащегося;

$\Delta PC_i$  – степень приращения *i*-й профессиональной компетенции *i*-го учащегося за истекший период;

*l* – отклонение от норматива;

*t* – период текущей оценки компетенций;

*t-1* – предыдущий период оценки компетенций;

PC<sub>i(t-1)</sub> – предыдущая балльная оценка *i*-й профессиональной компетенции *i*-го учащегося.

**Компетенции:**

ПК 1.1. – планировать, осуществлять и контролировать работы по лесному семеноводству;

ПК 1.2. – планировать, осуществлять и контролировать работы по выращиванию посадочного материала;

ПК 1.3. – участвовать в проектировании и контролировать работы по лесовосстановлению, лесоразведению и руководить ими;

ПК 1.4. – участвовать в проектировании и контролировать работы по уходу за лесами и руководить ими;

ПК 1.5. – осуществлять мероприятия по защите семян и посадочного материала от вредителей и болезней.

Рис. 1. Оценочный лист приращения компетенций

Ф.И.О. студента: Иванов И.И.

Направление подготовки: 250110 «Лесное и лесопарковое хозяйство»

Учебная группа: ЛЛХ–21, курс – 2

Дата проведения оценки: 30.04.2015

Перечень компетенций (в соответствии с ФГОС):	Дисциплины учебного плана профессионального цикла													$PC^{max}$
	Геодезия	Почвоведение	Ботаника	Почвоведение	Дендрология и лесоведение	Основы древесиноведения и лесного товароведения	Основы лесной энтомологии, фитопатологии и биологии лесных зверей и птиц	Правовое обеспечение профессиональной деятельности	Правовые и организационные основы государственного управления лесами	Экономика организации и менеджмент	Охрана труда	Безопасность жизнедеятельности	.....	
$PC_i$														
ПК 1.1.								3	3	4		5		5
ПК 1.2.	3	3		4										5
ПК 1.3.							3							5
ПК 1.4.	3	4		4		4				5	5			5
ПК 1.5.			3		3									5
ПК 2.1.														5
ПК 2.2.														5
.....	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
22														
$\Sigma$														215

Рис. 2. Индивидуальная карта развития компетенций

Итак, предлагаемая методика оценки профессиональных компетенций учащихся предполагает реализацию следующих этапов:

– первый этап – по каждому учащемуся (уч. группе, дисциплине) оценивается уровень развития профессиональных компетенций на основе оценок преподавателей;

– второй этап – составляется карта развития компетенций в баллах по каждому студенту (уч. группе, дисциплине и др.), форма которой представлена на рис. 3.

– третий этап – с помощью метода расстояний проводится расчет в динамике отклонения значений профессиональных компетенций по

уровню освоения ООП конкретным студентом, учебной группе, дисциплине и т.д. от максимальных значений ( $PC_i^{\max}$ );

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n (PC_{ij} - PC_i^{\max})}{m - n}}, \quad (5)$$

где  $\sigma$  – отклонение профессиональных компетенций  $PC_{ij}$  от максимальных значений модели компетенций  $PC_i^{\max}$ ;

$m$  – численность студентов;

$n$  – количество профессиональных компетенций.

– четвертый этап – оценивается изменение отклонений  $\sigma$  по периодам оценок. Если отклонение профессиональных компетенций  $PC_{ij}$  учащихся от их максимальных значений имеет устойчивую тенденцию к снижению, следовательно, развитие профессиональной компетентности учащихся колледжа оценивается как удовлетворительное;

– пятый этап – на основе корреляционно–регрессионного анализа выявляется связь между приростом рейтинговых достижений учащихся (призовые места, занятые учащимися в олимпиадах, конкурсах, конференциях различного уровня; доля трудоустроенных по специальности (направлению подготовки) выпускников; число подготовленных специалистов по заказам организаций, оценивших уровень их компетенций как удовлетворительный и др.) и приростом значений уровня профессиональных компетенций студентов.

Исследование динамики формирования профессиональных компетенций у учащихся колледжа проводилось на примере ГБОУ СПО Пензенской области «Пензенский лесной колледж».

Сформированные только на половину даже на последнем году обучения являются такие компетенции как:

Поскольку основной акцент на первом году обучения делается на изучение общеобразовательных предметов общего гуманитарного и социально-экономического цикла, не зависимо от получаемой специальности, у обучающихся профессиональные компетенции в данный период практически не формируются. Основной акцент делается на формирование общекультурных компетенций. На втором году обучения также приращение компетенций весьма незначительное. Интенсивная положительная динамика наблюдается на третьем и четвёртом году обучения, когда удельный вес дисциплин профессионального цикла существенно возрастает. А вместе с ними и перечень профессиональных компетенций, закреплённых за данными дисциплинами.

Выполненный анализ процесса формирования профессиональных компетенций по специальности 250110 «Лесное и лесопарковое хозяйство» позволил сделать следующие выводы.

Наиболее успешно происходит формирование таких компетенций как (табл. 1):

- планирование, осуществление и контроль работы по выращиванию посадочного материала (4,2 б.);
- осуществление мероприятий по защите семян и посадочного материала от вредителей и болезней (4,3 б.);
- проведение предупредительных мероприятий по охране лесов от пожаров, загрязнений и иного негативного воздействия (4,4 б.);
- осуществление тушения лесных пожаров (4,4 б.);
- планирование и контроль мероприятий по охране и защите леса и руководство их выполнением (4,1 б.).

Вероятно, это обусловлено относительной простотой проведения практических занятий, близостью этих компетенций к действиям, осуществляемым в повседневной жизни и началом их формирования ещё до момента поступления на учебу в лесной колледж.

- управления и хозяйственного освоения лесов (2,5 б.);
- участие в распределении обязанностей и установление степени ответственности каждого работника (2,1 б.);
- обеспечение мотивации работы персонала на выполнение поставленных задач (2,5 б.);
- проведение контроля и оценки работы структурного подразделения (2 б.);
- участие в оформлении первичных документов по приемке выполненных работ и законченных лесохозяйственных объектов (2,4 б.) (табл. 1, рис. 3).

Выявлено, что отклонение от норматива на первом году обучения составляет – 95 %, на втором – 83 %, на третьем – 49 % и на четвертом – 31 %.

Выполненный анализ процесса формирования профессиональных компетенций по специальности «Садово-парковое и ландшафтное строительство» показал, что наиболее успешно происходит формирование таких компетенций как:

- проведение ландшафтного анализа и предпроектной оценки объекта озеленения (4.2 б.);
- выполнение проектных чертежей объектов озеленения с использованием компьютерных программ (4.4 б.);
- организация садово-парковых и ландшафтных работ (4.2 б.);
- контроль и оценка качества садово-парковых и ландшафтных работ (4.2 б.).

Таблица 1

Оценочный лист развития компетенций обучающихся по специальности 250110 «Лесное и лесопарковое хозяйство» (срок обучения 3 года 10 мес.)

PC	$PC_{ji}^{norm}$	Оценка преподавателя (средний балл)										
		$t-3$	$l$	$t-2$	$l$	$\Delta PC_i$ <small><math>(t-2)-(t-3)</math></small>	$t-1$	$l$	$\Delta PC_i$ <small><math>(t-1)-(t-2)</math></small>	$t$	$l$	$\Delta PC_i$ <small><math>(t)-(t-1)</math></small>
ПК 1.1	5	0,2	4,8	1,3	3,7	1,1	2,1	2,9	0,8	3,5	1,5	1,4
ПК 1.2	5	0,3	4,3	1,5	3,5	1,2	3,5	1,5	2,0	4,2	0,8	0,7
ПК 1.3	5	0,1	4,9	0,6	4,4	0,5	2,7	2,3	2,1	3,4	1,6	0,7
ПК 1.4	5	0,2	4,8	0,4	4,6	0,2	2,5	2,5	2,1	3,8	1,2	1,3
ПК 1.5	5	0,2	4,8	1,6	3,4	1,4	3,5	1,5	1,9	4,3	0,7	0,8
ПК 2.1	5	0,5	4,5	1,8	3,2	1,3	4,1	0,9	2,3	4,4	0,6	0,3
ПК 2.2	5	1	4,0	1,8	3,2	0,8	4,2	0,8	2,4	4,4	0,6	0,2
ПК 2.3	5	0,4	4,6	1,5	3,5	1,1	2,5	2,5	1,0	3,8	1,2	1,3
ПК 2.4	5	0,3	4,7	1,3	3,7	1,0	2,2	2,8	0,9	3,5	1,5	1,3
ПК 2.5	5	0,3	4,7	0,8	4,2	0,5	3,2	1,8	2,4	4,1	0,9	0,9
ПК 3.1	5	0,1	4,9	0,8	4,2	0,7	2,4	2,6	1,6	3,2	1,8	0,8
ПК 3.2	5	0,2	4,8	0,5	4,5	0,3	2,1	2,9	1,6	3,4	1,6	1,3
ПК 3.3	5	0,1	4,9	0,5	4,5	0,4	2,5	2,5	2,0	3,8	1,2	1,3
ПК 3.4	5	0,3	4,7	0,4	4,6	0,1	2,4	2,6	2,0	3,7	1,3	1,3
ПК 4.1	5	0,4	4,6	0,4	4,6	0	3,0	2,0	2,6	4,1	0,9	1,1
ПК 4.2	5	0,2	4,8	0,2	4,8	0	3,1	1,9	2,9	3,3	1,7	0,2
ПК 4.3	5	0,1	4,9	0,5	4,5	0,4	2,8	2,2	2,3	3,5	1,5	0,7
ПК 4.4	5	0,2	4,8	0,4	4,6	0,2	1,5	3,5	1,1	2,5	2,5	1,0
ПК 5.1	5	0,1	4,9	0,5	4,5	0,4	1,1	3,9	0,6	2,1	2,9	1,0
ПК 5.2	5	0,1	4,9	0,5	4,5	0,4	1,5	3,5	1,0	2,5	2,5	1,0
ПК 5.3	5	0,1	4,9	0,5	4,5	0,4	1,5	3,5	1,0	2,0	3,0	0,5
ПК 5.4	5	0,1	4,9	0,6	4,4	0,5	1,5	3,5	0,9	2,4	2,6	0,9
$\Sigma$	110	5,5	104,5	18,2	91,6	12,9	55,9	54,1	37,7	75,9	34,1	20

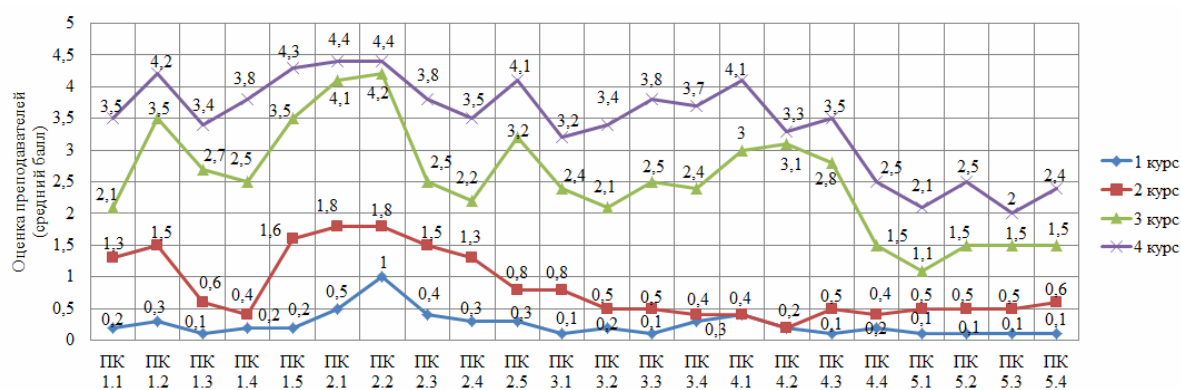


Рис. 3. Профиль формирования профессиональных компетенций у обучающихся по специальности «Лесное и лесопарковое хозяйство»

Вероятно, это обусловлено тем, что данные компетенции в состоянии в большей степени формироваться в учебных аудиториях и на приусадебных участках в ходе учебных и производственных практик. Они вполне доступны для освоения до начала реальной практической деятельности.

Сформированные только на половину даже на последнем году обучения являются такие компетенции как:

- создание базы данных о современных технологиях садово-паркового и ландшафтного строительства (3,5 б.);
- проведение апробации современных технологий садово-паркового и ландшафтного строительства (3,3 б.);
- анализ спроса на услуги садово-паркового и ландшафтного строительства (3,7 б.).

Наиболее вероятной причиной такой ситуации является наличие сложностей получения опыта практической деятельности, позволяющего эффективно сформировать данные компетенции. Например, для проведения апробации современных технологий нужны специально оборудованные лаборатории. Однако в лесном колледже лаборатории не имеют высоко-технологичного оборудования.

Процесс формирования профессиональные компетенции на 1 и 2 году обучения у студентов также идёт не эффективно, поскольку основной акцент в этот период делается на изучение общеобразовательных предметов общего гуманитарного и социально-экономического цикла. Значительный прирост уровня сформированности профессиональных компетенций был диагностирован на третьем году обучения. Среднестатистическое значение соответствовало 55,4 %. На четвёртом году обучения в целом уровень сформированности профессиональных компетенций вырос ещё на 23,2 % и составил 78,6 % (рис. 4).

Процесс формирования профессиональные компетенции на 1 и 2 году обучения у студентов идёт не эффективно, значительный прирост уровня сформированности профессиональных компетенций происходит лишь на третьем (+45,4 %) и четвертом году обучения (+23,2 %) (рис. 4)

Т а б л и ц а 2

Оценочный лист развития компетенций обучающихся по специальности «Садово–парковое и ландшафтное строительство»

PC	PC <sub>ji</sub> <sup>norm</sup>	Оценка преподавателя (средний балл)										
		t-3	l	t-2	l	$\Delta PC_i$ (t-2)-(t-3)	t-1	l	$\Delta PC_i$ (t-1)-(t-2)	t	l	$\Delta PC_i$ (t)-(t-1)
ПК 1.1	5	0,2	4,8	0,4	4,6	0,2	3,5	1,5	3,1	4,2	0,8	0,7
ПК 1.2	5	0,2	4,8	0,5	4,5	0,3	3,5	1,5	3,0	4,4	0,6	1,1
ПК 1.3	5	0,1	4,9	0,1	4,9	0	3,1	1,9	3,0	3,8	1,2	0,7
ПК 2.1	5	0,2	4,8	0,5	4,5	0,3	3,2	1,8	2,7	3,7	1,3	0,5
ПК 2.2	5	0,2	4,8	0,4	4,6	0,2	2,2	2,8	1,8	4,1	0,9	1,9
ПК 2.3	5	0,5	4,5	1,5	3,5	1,0	3,2	1,8	1,7	4,2	0,8	1,0
ПК 2.4	5	0,4	4,6	0,6	4,4	0,2	2,5	2,5	1,9	4,1	0,9	1,6
ПК 3.1	5	0,2	4,8	0,2	4,8	0	2,0	3,0	1,8	3,5	1,5	1,5
ПК 3.2	5	0,1	4,9	0,1	4,9	0	2,3	2,7	2,2	3,3	1,7	1,0
ПК 3.3	5	0,2	4,8	0,4	4,6	0,2	2,2	2,8	1,8	4,0	1,0	1,8
$\Sigma$	50	2,3	47,7	4,7	45,3	2,4	27,7	22,3	23	39,3	10,7	11,6

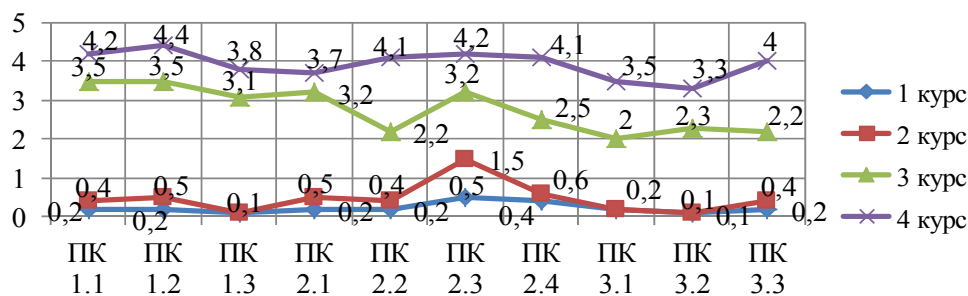


Рис. 4. Профиль формирования профессиональных компетенций у обучающихся по специальности «Садово-парковое и ландшафтное строительство»

Анализ процесса формирования профессиональных компетенций по специальности 250101 «Технология деревообработки» позволил выявить следующие особенности.

На фоне в целом низкого уровня сформированности профессиональных компетенций наиболее успешно происходит формирование таких из них как: участие в разработке технологических процессов деревообрабатывающих производств (3,8 б.), составление карты технологического процесса по всем этапам изготовления продукции деревообрабатывающих производств (3,8 б.), проведение контроля соответствия качества продукции деревообрабатывающего производства требованиям технической документации (3,8 б.). Объяснить данный факт можно тем, что начальный этап их формирования вполне возможно реализовать в стенах образовательного заведения при условии наличия хорошей сырьевой и технологической базы.

Т а б л и ц а 3

Оценочный лист развития компетенций обучающихся по специальности 250101 «Технология деревообработки»

PC	$PC_{ji}^{norm}$	Оценка преподавателя (средний балл)										
		$t-3$	$l$	$t-2$	$l$	$\Delta PC_i$ <small><math>(t-2)-(t-3)</math></small>	$t-1$	$l$	$\Delta PC_i$ <small><math>(t-1)-(t-2)</math></small>	$t$	$l$	$\Delta PC_i$ <small><math>(t)-(t-1)</math></small>
ПК 1.1	5	0,2	4,8	0,4	4,6	0,2	2,9	2,1	2,5	3,8	1,2	0,9
ПК 1.2	5	0,1	4,9	0,3	4,7	0,2	2,5	2,5	2,2	3,8	1,2	1,3
ПК 1.3	5	0,2	4,8	0,2	4,8	0	3,1	1,9	2,9	3,7	1,3	0,6
ПК 1.4	5	0,2	4,8	0,2	4,8	0	2,0	3,0	1,8	3,1	1,9	1,1
ПК 1.5	5	0,1	4,9	0,4	4,6	0,3	2,5	2,5	2,1	3,8	1,2	1,3
ПК 2.1	5	0,1	4,9	0,1	4,9	0	1,8	3,2	1,7	2,5	2,5	0,7
ПК 2.2	5	0,1	4,9	0,1	4,9	0	0,5	4,5	0,4	1,0	4,0	0,5
ПК 2.3	5	0,1	4,9	0,1	4,9	0	0,5	4,5	0,4	1,0	4,0	0,5
$\Sigma$	40	1,1	38,9	1,6	38,1	0,7	15,8	24,2	14	22,7	17,3	6,9

На очень низком уровне развития даже на последнем году обучения находятся такие компетенции как: участие в руководстве работой структурного подразделения (1 б.) и участие в анализе процесса и результатов



деятельности структурного подразделения (1 б.). Данный факт объясняется тем, что руководить структурным подразделением и анализировать результаты его деятельности возможно лишь после завершения обучения в колледже.

Процесс формирования профессиональные компетенции на 1 и 2 году обучения у студентов практически не происходит, поскольку данные компетенции не закреплены ФГОС за дисциплинами, преподаваемыми в данный период. Значительный прирост уровня сформированности профессиональных компетенций был диагностирован на третьем году обучения. Он составил 34,75 %. На четвёртом году обучения уровень сформированности профессиональных компетенций вырос ещё на 17,25 % и составил 56,75 % (рис. 5).

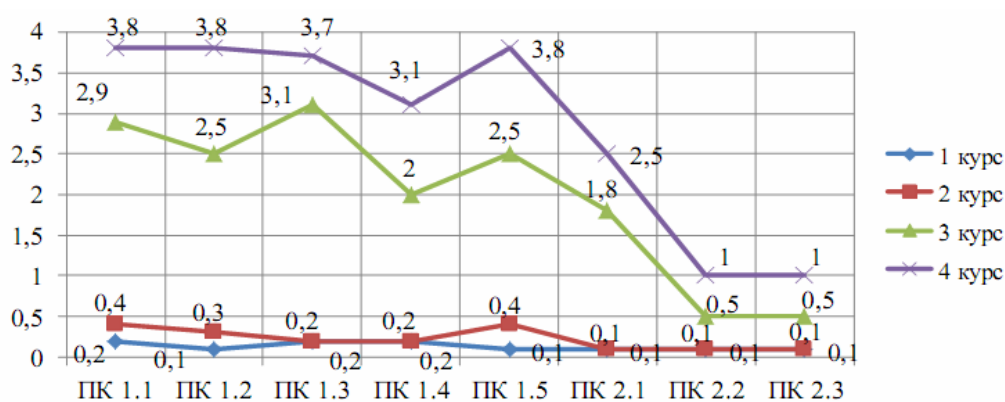


Рис. 3. Профиль формирования профессиональных компетенций у обучающихся по специальности 250101 «Технология деревообработки»

Таким образом, было выявлено, что отклонение от норматива на первом году обучения составляет – 97,25 %, на втором – 95,25 %, на третьем – 60,5 % и на четвертом – 43,25 %.

Анализ имеющихся резервов в развитии профессиональных компетенций показал, что наибольшие резервы имеются у обучающихся по специальности «Технология деревообработки». Они составляют 43,25 %. Наиболее успешно происходит развитие профессиональных компетенций у обучающихся по специальности «Садово-парковое и ландшафтное строительство». Здесь резервы составляют всего 21,4 %.

## 16. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ИНИЦИАТИВ: ОПЫТ РЕАЛЬНОГО ВУЗА

*А.Е. Черницов*

Ключевой тренд эффективной экономики любого государства – развитие молодёжного предпринимательства.

В настоящее время повышается актуальность развития предпринимательства в целом, обеспечивающего достижение экономических и социальных целей развития общества. Решение этой задачи ставит высокие требования к оценке результатов предпринимательской деятельности.

Предприниматель способствует решению ряда важных задач, таких как формирование рыночной структуры экономики и конкурентной среды; занятость населения; увеличение налоговых поступлений; формирование среднего класса; укрепление деловой этики и др.<sup>92</sup>

Для развития малого бизнеса требуются специалисты особого типа: профессионально-компетентные, коммуникабельные, конкурентоспособные, готовые к самостоятельной постановке целей и их творческому достижению. Специфика экономического развития России предопределяет активное вовлечение молодёжи в предпринимательскую деятельность.

В связи с этим, формирование экономического мышления, выявление и развитие способностей к предпринимательской деятельности особенно актуально для молодых людей, и, прежде всего, для студентов и выпускников высших учебных заведений, которые стоят перед выбором своего личного и профессионального пути<sup>93</sup>.

Научные исследования показывают, что не более 10–15 процентов работоспособного населения склонно к предпринимательству. Однако, даже в этом случае, при наличии способностей к предпринимательской деятельности молодой человек должен захотеть стать предпринимателем; поверить, что это возможно<sup>94</sup>.

С позиций наличия, формирования и развития предпринимательских качеств молодёжная среда является наиболее подготовленной социальной группой в обществе.

---

<sup>92</sup> Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. М.: Инфра-М, 2008. 183 с.

<sup>93</sup> Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя: учебное пособие / С.Д.Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е.Черницов; под общ. ред. С.Д. Резника. 3-е изд., перераб. М: ИНФРА-М, 2014. 224 с.

<sup>94</sup> Резник Г.А., Пономаренко Ю.С. Студенческое предпринимательство как важный фактор формирования инновационной экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 62-67.

От наличия в обществе молодежного предпринимательского потенциала и уровня его использования непосредственно зависят темпы экономического роста, динамики и масштабов инвестиций, нововведений государства.

Молодежь – специфическая социально-демографическая группа населения, которая характеризуется высокой подвижностью и особой ролью в обществе. Она рассматривается как важнейший источник ожидаемых в обществе ценностных и поведенческих инноваций, самый энергетический носитель и мультипликатор новых морально-этических ценностей, которые свидетельствуют о степени восприимчивости нового взгляда на жизнь и способа самовыражения.

В нашей стране развитие молодёжного предпринимательства является актуальным направлением: налицо потребность в формировании нового поколения молодых предпринимателей, способных играть заметную роль в бизнесе и обществе.

Содействуя расширению малого предпринимательства и самозанятости молодежи, важно стимулировать интерес молодых людей к предпринимательской деятельности, воспитывать предпринимательскую культуру, способствующую их профессиональному росту и материальному благополучию.

Вузовское обучение должно обеспечить студентам не только приобретение специальности, но и знаний, необходимых для создания и ведения своего бизнеса. Закономерным представляется переход в преподавании от чистой теории к большей практической направленности курсов, ориентированных на бизнес, предпринимательство. Для этого требуются педагоги, имеющие опыт в бизнесе.

Нами проведено исследование, целью которого стало определения уровня экономической самостоятельности и предпринимательских компетенций российских студентов. Было опрошено 400 студентов высших учебных заведений; 50 преподавателей и 30 предпринимателей<sup>95</sup>.

Ответы на один из вопросов анкеты – «Какими качествами, по вашему мнению, должен обладать молодой предприниматель?» – распределились следующим образом: предпринимательский талант – 23 %, организованность – 19 %, гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности – 17 % (рис.1). Это говорит о том, что студенты осознают важность наличия у предпринимателя креативности и способности формировать инновационные идеи.

---

<sup>95</sup> Резник С.Д., Черницов А.Е. Технологии интенсивного формирования экономической самостоятельности и предпринимательских компетенций студентов высших учебных заведений. М: ИНФРА-М, 2015. 224 с.



Рис.1. Качества, которыми должен обладать молодой предприниматель

Почти каждый пятый из опрошенных студентов разных вузов попытался организовать собственный бизнес, и у каждого десятого это получилось. 50 % фирм, организованных студентами, в основном ведут свою деятельность в сфере услуг, остальные – занимаются торговлей, интернет-бизнесом и т.д.

Симптоматично, что производством пробовали заниматься лишь единицы, что, на наш взгляд, связано с серьезной конкуренцией и большими материальными затратами (для студента просто неподъемными) при выходе на рынок.

Только каждый шестой из опрошенных студентов прошел специальные курсы, тренинги и семинары по предпринимательству, бизнес-планированию, технологии ведения бизнеса и др. Это говорит о том, что специальное обучение молодых предпринимателей либо недостаточно хорошо организовано, или либо студенты плохо информированы. Кроме того, обучение на специализированных коммерческих курсах очень дорогое, при том, что не всегда гарантирован желаемый результат.

Основные трудности на пути формирования предпринимательских инициатив у студентов обусловлены недостатком как свободных ниш в бизнесе, положительных примеров и наставников, так и специальных знаний, необходимых предпринимателю.

Ответы на вопрос «Для решения каких проблем вам была бы необходима помощь со стороны?» были такими: потребность в информационной поддержке при открытии бизнеса – 41 %, трудности с финансами – 38 %, с бизнес-планированием – 21 % (рис.2).



Рис. 2. Проблемы с которыми сталкивается молодой предприниматель

В стратегии развития страны до 2020 года стоит задача по увеличению доли занятости экономически активного населения в предпринимательской деятельности до 60-70 %.<sup>96</sup> На наш взгляд, ее не решить без активного привлечения молодежи как наиболее активной и предприимчивой части населения страны. Вот почему одним из важнейших направлений молодежной политики в нашей стране является создание благоприятных условий для развития предпринимательства среди этой категории граждан.

В этой связи особую роль призвано сыграть высшее образование, которое должно научиться оперативно откликаться на потребности общества и экономики. Перед российскими вузами встают новые задачи, связанные с передачей студентам необходимого для предпринимательства набора знаний, навыков и умений, формированием у них способности к предпринимательству, стимулированием развития предпринимательских инициатив (применительно к специфике получаемой профессии). Решение этих задач требует изменений в образовательном процессе и, возможно, в организационной структуре вузов.

В ходе исследования было выявлено – 74 % респондентов считают, что вуз должен поддерживать студенческий бизнес как на стадии его организации, так и в дальнейшем его ведении; в том числе, 28 % опрошенных заявили, что нуждаются в поддержке вуза посредством специального обучения, 37 % – в виде организации совместного бизнеса, 22 % – в информационной поддержке.

Для выяснения того, что делает вуз для своих студентов и выпускников-будущих предпринимателей, респондентам был задан вопрос: «Что делается в вашем учебном заведении для поддержки предпринима-

<sup>96</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года/ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р

тельства?» и даны варианты ответов, которые распределились следующим образом (рис.3)

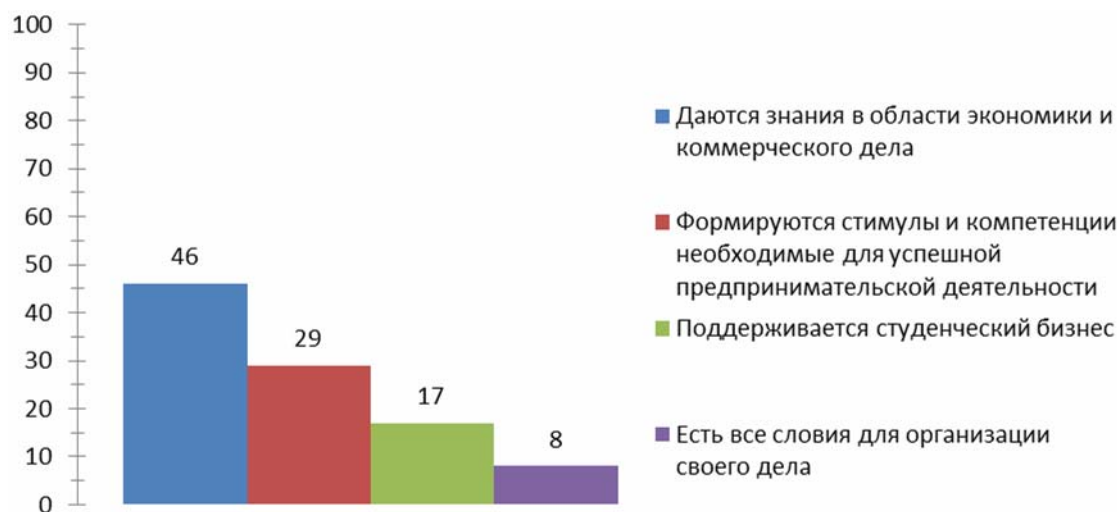


Рис.3. Наиболее развитые методы поддержки предпринимательства в вузе

Понятно, что студенты, получающие экономические специальности, приобретают соответствующие теоретические знания. Вместе с тем они нуждаются в изучении широкого круга вопросов, которые помогали бы им сформировать компетенции и стимулы, необходимые для ведения предпринимательской деятельности<sup>97</sup>.

Эксперты, которые были опрошены, указывают на необходимость создания в вузах специальных структур для взаимодействия и помощи студентам в организации своего дела.

Важным является то, что абсолютно все структуры, имеющие отношение к предпринимательству и молодежи, так или иначе взаимодействуют друг с другом. Но, к сожалению, нет четкого распределения обязанностей и полномочий, нет единой системы, происходит дублирование ряда обязанностей и функций, а некоторые из них вообще не выполняются<sup>98</sup>.

В целом, в масштабах страны, российские компании очень активно взаимодействуют с вузами по подготовке кадров, однако формы этого взаимодействия во многом зависят уровня успеха и развития самого бизнеса. В наиболее продвинутых отраслях (финансовая сфера, банковский сектор) – взаимодействие с вузами очень плотное, многоаспектное: от направления на целевую подготовку до участия в разработке учебных планов и рабочих программ дисциплин, а также участия сотрудников организаций непосредственно в учебном процессе.

<sup>97</sup> Конкуренитоориентированность студенчества высших учебных заведений России: опыт, проблемы, перспективы: моногр. / под общ. ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2011.

<sup>98</sup> Резник С.Д., Черницов А.Е. Технологии интенсивного формирования экономической самостоятельности и предпринимательских компетенций студентов высших учебных заведений. М.: ИНФРА-М, 2015. 224 с.

Еще один тип взаимодействия относится к так называемым старт-апам, где очень много небольших начинающих предпринимателей. Оно в основном сводится к тому, что студентов берут на практику. Ситуация осложняется тем, что высшие учебные заведения не представляют, что необходимо таким предприятиям и отраслям, а предприятия не могут ясно сформулировать и довести свои требования до вузов.

Серьезные инвестиционные вливания в образование делает крупный бизнес, это проявляется и в прямом взаимодействии, и в доучивании выпускников до потребностей компании. Причем статус бизнеса не изменяется – он так и остается покупателем услуг, хотя в системе негосударственных вузов мог бы стать акционером.

При ответе на вопрос, «Есть ли у Вас заинтересованность в участии и разработке учебно-производственных программ?», треть респондентов-работодателей отметили, что готовы принять участие в планировании профессионального обучения молодежи по управленческим направлениям и специальностям – 35 %. Также есть такие респонденты, которые не понимают необходимость и важность этого сотрудничества и поэтому затруднились с ответом – 29 %. Чем больше будет заинтересованность организаций-работодателей в профессиональной подготовке молодых специалистов-управленцев, тем выше будет уровень их профессиональной компетенции при выпуске из вуза.

На сегодняшний день средний процент (47 %) работодателей готов сотрудничать с учебными заведениями при подготовке будущих специалистов. Причин этому называется несколько, и в первую очередь – риск не вернуть вложенные средства, общая социально-экономическая нестабильность в стране, низкое качество подготовки специалистов и незнание возможностей активного взаимодействия.<sup>99</sup>

Для повышения качества вузовской подготовки молодых специалистов в сфере управления, по мнению работодателей необходимо: создавать совместные с вузом бизнесы – 20 %; участвовать в системе производственных практик (30 %) и дипломного проектирования (33 %); принимать на стажировку преподавателей кафедры – 17 %; заказывать исследования – 10 %. Так же немаловажным является правильная профориентация будущих студентов, так считают 13 % опрошенных, поскольку, поступая в вуз, немногие абитуриенты задумываются о специфике выбранного направления подготовки.

Как показал опрос, подавляющее большинство требований работодателей связано с пожеланиями усилить практическую подготовку – 70 %. Работодатели высказывают также мнение о том, что выпускникам необхо-

---

<sup>99</sup> Резник С.Д., Черницов А.Е. Управление системой содействия трудоустройству молодежи: региональный аспект: моногр. Пенза: ПГУАС, 2009. С. 143.

димы, кроме специальных, профильных, специфические «рыночные» компетенции, поэтому они предлагают направлять внеаудиторный процесс на решение реальных рыночных практических задач – 83 %. Также 57 % работодателей одним из шагов по изменению системы вузовской подготовки предложили налаживать систему взаимодействия вузов с организациями-работодателями (вариант создания филиалов и представительств кафедр на предприятиях).

В настоящее время в пензенских вузах сложившаяся структура сотрудничества вуза с представителями бизнес-среды осуществляется по пяти ключевым схемам.<sup>100</sup>

В рамках первой схемы взаимодействия вуза с институтами предпринимательства реализуется система создания самостоятельных структур, где работники вузов, занимаясь предпринимательской деятельностью в сфере собственных профессиональных компетенций, будут внедрять собственные разработки за счет своих средств. В данном случае вуз будет выступать в качестве инвестора, предоставляя на льготных условиях помещения, лаборатории, оборудование, и т.п.

В рамках второй схемы взаимодействия вуза с институтами предпринимательства реализуется «Система содействия трудоустройству выпускников». Ключевыми мероприятиями реализации данной системы являются:

- регулярное проведение мониторинга рынка труда;
- формирование долгосрочных и взаимовыгодных отношений с работодателями и представителями бизнес-сообщества (создание представительств и филиалов кафедр на предприятиях);
- заключение договоров на предварительное трудоустройство выпускников вуза;
- закрепление и распределение студентов по местам будущего трудоустройства;
- трудоустройство выпускников, «ведение» их в период адаптации на производстве в течение трех лет;
- анализ отзывов работодателей и выпускников о качестве профессиональной подготовки в вузе;
- адаптация и корректировка учебных планов и рабочих программ дисциплин в соответствии с реальными запросами работодателей;
- направление студентов для прохождения практики в филиалы и представительства кафедры на предприятиях.

Третья схема сотрудничества вуза с представителями бизнес-сообщества реализуется в виде целевой переподготовки специалистов для предпринимательских структур, учебные стажировки, семинары и тренинги.

---

<sup>100</sup> Современные проблемы менеджмента: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. М.: Инфра-М. 2014. 243 с. (Черницов А.Е. Гл. 4.5 «Управление развитием молодежного предпринимательства» С. 228-237).



Четвертая схема взаимодействия вуза с предпринимателями реализуется в виде системы целевой подготовки специалистов на основе трехсторонних договоров (вуз – студент – предприятие заказчик). Однако в настоящее время данная схема широкого распространения не получила, т.к. представители бизнес-сообщества предпочитают не расходовать достаточно серьезные средства на подготовку нового специалиста, а обойтись незначительной суммой на переподготовку уже имеющихся работников.

Пятая схема взаимодействия вуза с предпринимателями реализуется в формате системы привлечения ведущих специалистов и руководителей бизнес-структур к учебному процессу для проведения мастер-классов, презентаций и занятий со студентами.

Отвечая на вопрос ”Какие бы вы предложили изменения и поправки для достижения большей эффективности программ поддержки молодежного предпринимательства?”, студенты дали следующие рекомендации: наставничество вуза и представителей бизнес-кругов; поддержка на дальнейших этапах работы и организации деятельности, а не только в период открытия бизнеса; помощь в оформлении налоговых, юридических и иных документов; оказание бесплатных (или на льготных условиях) услуг по бухгалтерскому учету, налогообложению и др.

Очевидно, что молодежному предпринимательству как социально-экономической форме реализации человеческого потенциала требуется серьезная адресная поддержка государства. Для этого, по нашему мнению, необходимо:

- определить приоритеты развития молодежного бизнеса;
- создать фонды для финансовой поддержки молодых предпринимателей;
- проводить политику, направленную на привлечение иностранных и отечественных инвесторов;
- формировать новые виды социальных услуг (прежде всего информационных), первыми заказчиками которых могли бы выступать администрации городов и районов;
- развивать систему государственных заказов и закупок;
- оказывать помощь молодежному бизнесу в приобретении производственных площадей;
- открывать бесплатно в коммерческих банках счета и обслуживать фирмы с малым оборотом и большими перерывами в поступлениях;
- создать всеобщую информационную сеть молодежных информационно-консультативных бюро, цель которой – систематический поиск партнеров для молодых предпринимателей;
- совершенствовать деятельность неправительственных организаций по поддержке молодежного бизнеса (издательская деятельность, межличностное общение).

Анализ состояния предпринимательского образования и предпринимательских инициатив школьников, учащихся, студентов свидетельствует о том, что государственная система образования сегодня не вполне удовлетворяет потребности экономики и общества<sup>101</sup>.

Положительным примером здесь может выступать формирование и развитие в вузах систем студенческого самоуправления, в рамках которых и будут проявлять себя будущие предприниматели, а также формироваться команды и целые организации.

В Институте экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства формирование предпринимательских компетенций и инициатив студентов основано на деятельности Института студенческих лидеров (далее ИСЛ), совместной работе кафедры «Менеджмент» с бизнес-сообществом и органами исполнительной власти по подготовке будущего специалиста к реальной практической деятельности, оказанию научной и консультационной поддержки реальным бизнесом и менеджментом<sup>102</sup>.

Как показывают результаты реализации проекта, выпускающая кафедра через систему содействия непрерывной практической подготовке, экономической самостоятельности и трудоустройству студентов добивается того, чтобы студенты еще в период обучения в вузе освоили реальную деятельность на конкретных должностях и на конкретных предприятиях, получали определенный практический опыт и после окончания вуза – гарантии трудоустройства.

Проект реализуется по следующим этапам:

1. Освоение студентами процедур открытия собственного дела (бизнес-идея, бизнес-план, юридическое оформление и т.д.) (1 курс);

2. Организация интенсивного взаимодействия студентов с органами исполнительной власти региона, обеспечивающих развитие малого бизнеса (участие с докладами и выступлениями в конференциях, форумах, круглых столах по вопросам развития малого бизнеса) (1-4 курс);

3. Формирование у студентов предпринимательских компетенций и экономической самостоятельности в рамках участия в деятельности и управлении фирмами Института студенческих лидеров (ИСЛ) (1-4 курсы);

4. Открытие студентами реальных коммерческих предприятий и проектов (как вариант развития базы, заложенной фирмами Института студенческих лидеров (ИСЛ)) (выпускные курсы 3-4 курсы).

---

<sup>101</sup> Черницов А.Е. Пензенская область: насколько студенты готовы к предпринимательской деятельности? // Человек и труд. 2012. №12. С. 36-38.

<sup>102</sup> Резник С.Д., Черницов А.Е. Технологии интенсивного формирования экономической самостоятельности и предпринимательских компетенций студентов высших учебных заведений. М.: ИНФРА-М, 2015. 224 с.

На уровне института (факультета) проект курируют заместители декана по направлениям. От кафедр активно участвуют кураторы студенческих групп, а также преподаватели профильных дисциплин.

Студенты полностью вовлечены в процесс подготовки их к практической деятельности, развитию их лидерских и организаторских способностей.

В Институте студенческих лидеров (ИСЛ) создана система занимаемых должностей, целью которой является предоставление возможности студентами попробовать себя в качестве стажера, подчиненного, руководителя, специалиста-консультанта.

Система построена ступенями в зависимости от количества занятых студентов. Если на 1 курсе все студенты работают стажерами под руководством студентов выпускного курса, то на 2 курсе в соответствии с количеством студентов не все могут стать директорами фирм, остальная часть студентов будет работать в качестве заместителей директоров или руководителей определенных мероприятий на фирмах.

На втором курсе из лидеров студенческих групп выбираются руководители фирм по всем факультетам, остальные второкурсники занимаются организацией и проведением мероприятий на фирме (работают в качестве заместителей директоров фирм).

На третьем курсе выбираются деканы факультетов, причем все бывшие второкурсники передают свои руководящие посты, они становятся сотрудниками подразделений проектно-аналитического центра, но также продолжают работу в фирмах.

На четвертом курсе выбираются руководитель проектно-аналитического центра, директор ИСЛ, остальные становятся консультантами в фирмах, продолжают систематизировать свои знания и опыт. Часть наиболее активных студентов может получить постоянную работу в реальных фирмах, но в структурах ИСЛ они становятся консультантами второго уровня.

На пятом курсе специалитета (четвертом бакалавриата) в осеннем семестре проводится активная работа с первокурсниками и введение их в систему ИСЛ, каждый студент отвечает своим рейтингом за проведенную работу и качество внедрения, используются все ресурсы ИСЛ для продвижения студентов старших курсов на рынке труда.

В традиционных учебных заведениях даются необходимые экономические знания, но не формируются стимулы и поведенческие компетенции, необходимые для успешной предпринимательской деятельности.

Многолетний опыт реализации нашего проекта показывает, что предлагаемые формы и методы работы со студентами дают положительный эффект. В настоящий момент в рамках нашего Института студенческих лидеров успешно функционируют 47 фирм по направлениям: факультет

«Деловое администрирование», факультет «Менеджмент в науке», факультет «Менеджмент в бизнесе», факультет «Менеджмент в культуре», факультет «Менеджмент в спорте», факультет «Журналистика». 10 % студентов старших курсов имеют собственный бизнес, в рамках реализации проекта в 2014 году открыто и функционирует Малое инновационное предприятие ООО «Бизнес-опора» (согласно реализации ФЗ № 217 от 02.08.2009). Учредителями и руководителями также являются студенты и аспиранты института.

Анализ уровня развития предпринимательских инициатив студентов свидетельствует о том, что необходимо формировать предпринимательские компетенции у самих преподавателей, а они, в свою очередь, будут проецировать это на огромные массы учащихся. И здесь очень важно, чтобы преподаватели и студенты не только в теории постигали азы бизнеса, но и реально занимались предпринимательской деятельностью, пусть даже и в небольших масштабах, и в рамках учебного процесса.

Перспективы формирования предпринимательских инициатив у молодежи большие, что объясняется огромным желанием студентов заниматься бизнесом, проходить специальное обучение и т.д. Молодые люди обладают активностью, желанием, способностями и энергией, которую необходимо эффективно направлять в правильное русло.

## 17. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РЕПУТАЦИОННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ<sup>103</sup>

*Т.А. Юдина*

Деловая репутация любой современной организации, в том числе, и высшего учебного заведения, непосредственно отражает характер социально-экономических отношений, установившихся как с представителями ее внешней среды, так и внутри организации, при этом динамика изменения репутационного статуса характеризуется выраженной диссимметрией: формирование позитивной деловой репутации – процесс продолжительный и постепенный, а потеря ее может произойти одномоментно, с весьма ощутимыми, а зачастую и катастрофическими последствиями для бизнеса.

---

<sup>103</sup> Глава подготовлена в рамках выполнения проекта Российского гуманитарного научного фонда № 14-16-58017 «Технологии формирования системы репутационной ответственности высшего учебного заведения (на примере вузов г. Пензы)» (№ гос. регистрации 01201465109).

С другой стороны каждая организация в ответе за свое доброе имя, иначе говоря, помимо социальной ответственности перед обществом, сотрудниками и их семьями, организация несет и репутационную ответственность.

*Репутация высшего учебного заведения* представляется нам как общественная оценка, мнение, сложившееся о вузе, которое создается под влиянием различных факторов его внешней и внутренней среды<sup>104</sup>.

Репутацию вуза, по нашему мнению, можно разделить на:

- внешнюю репутацию – оценка деятельности вуза представителями его внешнего окружения;
- внутреннюю репутацию – мнение о высшем учебном заведении профессорско-преподавательского состава (ППС), сотрудников, студентов, аспирантов и докторантов.

Результаты исследования позволили дополнить перечень факторов, формирующих репутацию вуза (рис. 1).

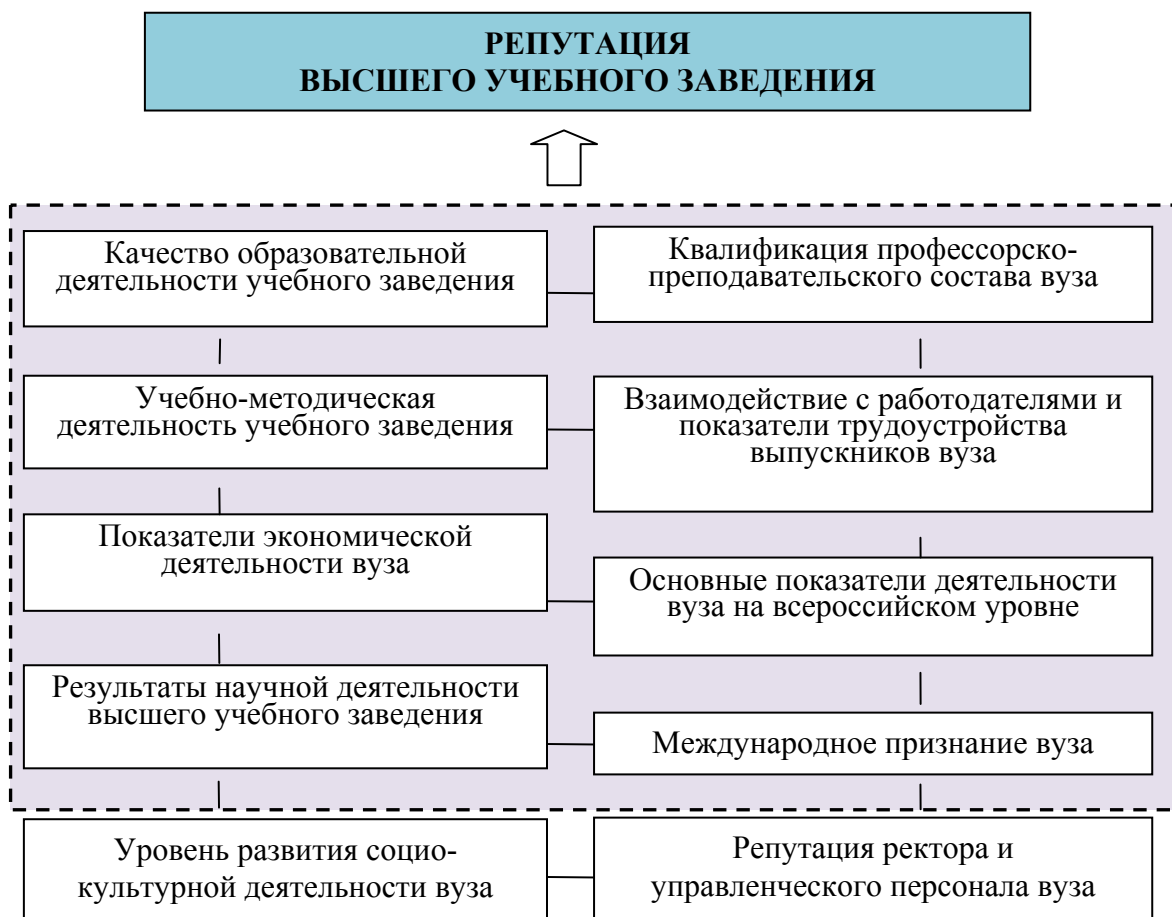


Рис. 1. Факторы, формирующие репутацию высшего учебного заведения<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Резник С.Д., Юдина Т.А. Управление репутацией высшего учебного заведения: моногр. М.: ИНФРА-М, 2014. 227 с.

Происходящие в настоящее время реформы в сфере российского высшего образования приводят к появлению таких новых понятий для российской науки и образования как «репутационная ответственность ученого» и, соответственно, «репутационная ответственность вуза», обсуждение которых и изучение с научной точки зрения является необходимым. То есть высшие учебные заведения становятся не только социально ответственными, но и репутационно ответственными субъектами.

Говоря о репутации высшего учебного заведения, следует упомянуть скандалы, связанные с плагиатом в диссертациях депутатов и чиновников, публикацией «липовых» статей в журналах, входящих в список ВАК. Эти события и бурное обсуждение их в СМИ поставили под вопрос доверие общества к ученым, к качеству вузовского образования в стране, влияют на репутацию российской науки в целом. В результате скандала, а также реформ, которые все происшедшее повлекло за собой, больше всего пострадали добросовестные исследователи, которые столкнулись с новыми преградами на пути к ученым степеням.

В результате скандала, связанного с плагиатом в диссертациях, ужесточились требования к процедуре защиты, к составу и работе диссертационных советов, репутационной ответственности вузов.

В борьбе за качество научных работ ключевым понятием должна стать репутация вуза и диссертационного совета. Сейчас защита диссертаций проходит в вузе, но окончательное решение о присвоении научной степени принимает Министерство образования и науки РФ на основе рекомендаций ВАК. Если же отдать эти полномочия самому вузу, это могло бы повысить его ответственность: защита в диссертационном совете вуза слабой работы может стать для него серьезным репутационным ударом. Именно такой принцип действует в большинстве европейских стран. То есть репутация вуза – это лучшая защита от плагиата.

При этом репутационная ответственность вуза должна стать основным направлением его образовательной политики, она полезна для долгосрочного успеха самого учебного заведения и для общества в целом, поэтому должна быть неотъемлемой частью его стратегии развития.

Кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства в 2014-2015 гг. выполняется проект Российского гуманитарного научного фонда «Технологии формирования системы репутационной ответственности высшего учебного заведения (на примере вузов г. Пензы)» (№ гос. регистрации 01201465109). В рамках

---

<sup>105</sup> Резник С.Д., Юдина Т.А. Репутация как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности российского вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №2. С. 81.

реализации проекта в 2014 г. проведено исследование процесса формирования системы репутационной ответственности вуза.

Цель исследования заключается в развитии методических положений, а также изучении процесса формирования системы репутационной ответственности регионального вуза на практике, что позволит разработать практические рекомендации, направленные на решение высшими учебными заведениями проблем относительно формирования системы их репутационной ответственности, повышения общественной оценки результатов деятельности и привлекательности вузов на российском рынке образовательных услуг.

В современном мире университет – это «двигатель» регионального развития. Сегодня вузы призваны стать основными ресурсными центрами для общества и государства, осуществляя социальную функцию. Выполняя свои обязательства перед сообществом, они обязаны не только заниматься наукой и преподаванием, но и придерживаться этики корпоративной социальной ответственности по принципу бизнес-институтов, вузы должны нести ответственность за свою деятельность.

С конца 80-х и начала 90-х гг. концепция устойчивого развития социально-эколого-экономических систем стала ключевой и определяет развитие не только всего мирового сообщества и отдельных государств, но и коммерческих и некоммерческих структур разного уровня (размера). Суть этой концепции в нахождении баланса между потребностями нынешнего поколения в экономическом благосостоянии, благоприятной окружающей среде и социальном благополучии без ущерба для аналогичных потребностей будущих поколений.

В соответствии с этой концепцией каждая организация, в том числе, и любое высшее учебное заведение, должна осознавать не только экономическую, но и экологическую и социальную ответственность перед современным и будущим поколениями. Эта ответственность обязательно должна отражаться в миссии организации, ее ценностях, корпоративной культуре и рыночном поведении, что вместе и определяет ее репутацию.

Говоря о репутационной ответственности высшего учебного заведения, необходимо рассмотреть содержание социальной ответственности организации/вуза, так как эти понятия связаны между собой и очень близки.

По мнению Ниязовой М.В.<sup>106</sup>, социальная ответственность – фундамент социального государства и общества как системы социальных институтов, признающих свою ответственность за удовлетворение основных потребностей граждан и предпринимающих для этого соответствующие практические усилия. Социальная ответственность вуза выражается в его вкладе в

---

<sup>106</sup> Ниязова М.В. Функции вуза как социально ответственного института // Проблемы современной экономики. 2008. №2(26).

развитие общества и предполагает «добровольное разделение с государством ответственности за социально-экономическое развитие региона присутствия, за решение наиболее острых и неотложных социальных проблем, за удовлетворение жизненно важных социальных потребностей населения.

Первоначально о социальной ответственности организаций стали говорить применительно к сфере бизнеса, т.е. о социальной ответственности субъектов предпринимательской деятельности – коммерческих организаций, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли. Таким образом, методологической основой социальной ответственности вуза является «концепция социальной ответственности бизнеса» (the Socially-Responsible Business concept). Известная в России с конца 90-х годов XX в., она заимствована из теории и практики западного бизнеса и основывается на учениях А. Смита и Д. Рикардо, в трудах которых определена проблема согласования частного и общественного интересов. Теоретический базис концепции составили работы Ф. Берли, Г. Минза, А. Мюллера-Армака, Л. Эрхарда и др. Первые основательные труды на тему социальной ответственности появились в 1940–1950-х годах в работах П. Друкера и Х. Боуэна. Последний в своей книге «Социальная ответственность бизнесмена» (1953 г.) рассмотрел, как «осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу».

В 70-х годах прошлого века социально ответственное поведение организации формируется как прикладная область знаний в США и Западной Европе. На рубеже XX-XXI веков концепция «корпоративной социальной ответственности» «становится основой формирования политики ведущих компаний США и Великобритании. Такая политика, с одной стороны, связана с философией компании <...> а с другой – отвечает ожиданиям общества». Этому способствовал ряд решений мировой (прежде всего, американской) экономической элиты, а также официальных международных организаций (например, Организации Объединенных Наций, Организации экономического сотрудничества и развития, Международной организации труда).

Рассматривая социальную ответственность как общеметодологическое понятие, выражающее «общественные отношения в обществе по поводу регламентации деятельности», выделяют два способа ее реализации: 1) через разные формы социального контроля (общественное мнение, устав, закон); 2) понимание общественными субъектами своей общественной роли.



Образовательное учреждение, реализующее принцип социально ответственного института, призвано осуществлять, по мнению Бараблиной С.В. и Мехришвили Л.Л., следующие функции<sup>107</sup>:

1) воспроизводство общественного интеллекта – предоставление обществу образовательных услуг, направленных непосредственно на обслуживание человека и свободное его развитие;

2) подготовка высококвалифицированных кадров (элиты общества) – один из решающих факторов развития системы образования в целом, а также обеспечение научно-технического и социально-экономического прогресса страны;

3) формирование рынка труда – создаваемые в учебном заведении новые знания оказывают прямое воздействие на рынок труда, заставляя переоценивать значение тех или иных профессиональных навыков, изменяя количественные и качественные требования к трудовым ресурсам;

4) развитие культуры и норм поведения, наличие и соблюдение которых во многом определяет психологический климат в вузе и его рыночную капитализацию;

5) стабилизация социальных отношений – учебное заведение выступает активным участником социальных взаимодействий с заинтересованными сторонами и множеством представителей социальной среды региона.

Более 15 лет система образования России находится в центре общегосударственных реформ, а вуз признается «главным звеном системы воспроизводства общественного интеллекта, подготовки и переподготовки кадров, получения и распространения новых знаний». За этот период в развитии высшей школы четко выделяются два переломных момента в определении цели существования вуза<sup>108</sup>:

1992 г. – вуз ставится в рамки хозяйствующего субъекта, ориентированного, прежде всего, на финансовое выживание и устойчивость, диверсификацию финансовых поступлений и увеличение прибыли. Такое положение обусловлено началом модернизации системы образования и введением в действие Федерального закона «Об образовании», предоставившего вузам юридическую автономию и разрешение оказывать образовательные услуги на платной основе.

2004 г. – начало бюджетных реформ в рамках концепции «управления результатами». Вуз признается «социально ответственным субъектом, который обязан отдавать отчет обществу в своих действиях и поступках», при этом прибыль становится необходимым условием функционирования,

---

<sup>107</sup> Бараблина С.В., Мехришвили Л.Л. Социальная ответственность: роль высших учебных заведений // Вестник международных организаций. 2012. №1(36). С. 203-218.

<sup>108</sup> Ниязова М.В. Функции вуза как социально ответственного института // Проблемы современной экономики. 2008. №2(26).

но не конечной целью. Основой повышения конкурентоспособности вуза является «обеспечение условий для удовлетворения потребностей граждан, общества и рынка труда в качественном образовании».

Таким образом, Шатрова А.П. и Чаплина А.Н. под *репутационной ответственностью организации* понимают ответственность предпринимательской структуры за результаты своих решений в процессе функционирования и развития, а также взаимответственность топ-менеджеров и рядовых служащих за совершаемые действия, как в рабочее, так и во вне рабочее время. Один неблагоприятный поступок менеджера, способен бросить тень на всю компанию, в которой он работает. И наоборот, рейтинг компании может значительно возрасти при найме харизматичного, топ-менеджера, носителя индивидуальной положительной деловой репутации<sup>109</sup>.

Рассмотренные аспекты актуальности, содержания и необходимости формирования системы репутационной ответственности высшего учебного заведения, а также анализ содержания понятия социальной ответственности позволили сформулировать определение *репутационной ответственности вуза*. По нашему мнению, здесь следует понимать ответственность вуза перед целевыми аудиториями потребителей за результаты своей деятельности в процессе функционирования и развития, ответственность руководителей и сотрудников вуза за принимаемые решения, результаты управленческой и преподавательской деятельности, образ жизни, их репутация<sup>110</sup>.

Исследование в рамках выполнения проекта РГНФ проводилось в форме экспертного опроса, при этом в выборочную совокупность вошли 40 экспертов – представители управленческого персонала и научного сообщества вузов г. Пензы, а также эксперты из ведущих вузов г. Москвы, г. Саранска, г. Волгограда, г. Казани, г. Саратова, которые являются членами Диссертационного совета при ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства».

В рамках опроса эксперты проранжировали элементы *структуры репутационной ответственности вуза* (табл. 1), в результате чего можно сделать следующий вывод: главным элементом изучаемой категории является ответственность вуза перед потребителями образовательных

---

<sup>109</sup> Шатрова А.П., Чаплина А.Н. Роль деловой репутации в формировании интеграционного ресурсного потенциала предпринимательской структуры // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края, [Электронный ресурс], № заказа 1644/отв. ред. О.А. Краев. Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2014.

<sup>110</sup> Юдина Т.А. Репутационная ответственность высшего учебного заведения: сущность и содержание // Конкурентоспособные выпускники будущего России: сборник материалов Международной научно-практической конференции к 20-летию Института экономики и менеджмента ПГУАС / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2013.

услуг. Также репутационная ответственность включает в себя такие элементы, как ответственность руководства вуза за принимаемые решения, ответственность педагога, социальная ответственность вуза (этим элементам эксперты присвоили 2-й ранг). Элементу «Репутационная ответственность ученого» был присвоен 3-й ранг. Таким образом, репутационная ответственность вуза складывается из нескольких элементов, которые имеют различную степень значимости, а в совокупности при высоком их значении формируют положительную характеристику результатов деятельности вуза.

Т а б л и ц а 1

Элементы репутационной ответственности вуза

№ п/п	Элементы репутационной ответственности вуза	Средний ранг элемента, $\bar{b}$
1	Ответственность вуза перед потребителями за качество предоставляемых образовательных услуг	1,5
2	Ответственность руководства вуза за принимаемые решения	2
3	Ответственность педагога	2
4	Социальная ответственность вуза	2
5	Репутационная ответственность ученого	3
6	Ответственность вуза перед государством	4

*Ответственность руководства вуза за принимаемые решения.* При рассмотрении данной составляющей репутационной ответственности вуза, необходимо говорить об ответственности управленческого персонала высшего учебного заведения, во-первых, перед своими сотрудниками, во-вторых, перед представителями всех уровней управления системой высшего образования в нашей стране.

*Ответственность вуза перед потребителями образовательных услуг.* Предоставление образовательных услуг это главная цель деятельности любого высшего учебного заведения. Однако высшее образование сегодня стало массовым, огромное количество вузов функционирует на рынке, что порождает жесткую конкуренцию между ними, борьбу за абитуриентов. Поэтому вузам надо заботиться не только о том, как привлечь больше студентов, а о том, как обеспечить достойное качество предоставляемых образовательных услуг, гарантию трудоустройства своих выпускников.

*Ответственность педагога.* Она проявляется в том, что качественное образование невозможно без квалифицированного профессорско-преподавательского состава. Осознание этого должно происходить как на уровне высшего руководства вуза, так и на уровне каждого преподавателя.

*Репутационная ответственность ученого* выражается в ответственности ученых за себя, за качество и достоверность своих научных работ,

достижений, открытий, изобретений и за тех людей, чьи работы они рецензируют, кому оппонировать, кого рекомендуют и т.д.

*Социальная ответственность высшего учебного заведения* выражается в реализации им социо-культурной и воспитательной работы среди студентов.

*Ответственность вуза перед государством.* В данном случае речь идет о гражданско-правовой ответственности высшего учебного заведения как юридического лица. Как и любая другая организация, осуществляющая свою деятельность на территории РФ, вуз имеет ряд обязанностей перед государством, за невыполнение которых несет ответственность в соответствии с законодательством РФ.

Для определения содержания и технологий формирования системы репутационной ответственности вуза важно выявить факторы, под влиянием которых она формируется и повышается. В результате ранжирования экспертами факторов, представленных в опросном листе, получены следующие данные (табл. 2): 1-й ранг был присвоен фактору «Качество образовательных услуг»; менее значимым, по мнению экспертов, является фактор «Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов вуза», получивший средний ранг 1,5; 2-й ранг экспертами присвоен факторам «Показатели трудоустройства выпускников вуза» и «Система формирования конкурентоспособности студента, разработанная в вузе»; к факторам второго порядка (их средний ранг 2,5) можно отнести такие, как «Профессиональная квалификация профессорско-преподавательского состава», «Компетентность управленческого персонала вуза», «Уровень и достоверность научных результатов и достижений ППС (ученых) вуза» и «Система подбора, отбора и продвижения талантливых студентов в аспирантуру вуза», а также «Нацеленность на интересы целевых аудиторий вуза» и «Внеучебная работа со студентами» (им присвоен 3-й ранг).

Т а б л и ц а 2

Факторы, оказывающие влияние на формирование и повышение репутационной ответственности вуза

№ п/п	Наименование фактора	Средний ранг фактора, $\bar{b}$
1	2	3
1	Качество образовательных услуг	1
2	Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов вуза	1,5
3	Показатели трудоустройства выпускников вуза	2
4	Система формирования конкурентоспособности студента, разработанная в вузе	2

1	2	3
5	Профессиональная квалификация профессорско-преподавательского состава	2,5
6	Компетентность управленческого персонала вуза	2,5
7	Уровень и достоверность научных результатов и достижений ППС (ученых) вуза	2,5
8	Система подбора, отбора и продвижения талантливых студентов в аспирантуру вуза	2,5
9	Нацеленность на интересы целевых аудиторий вуза	3
10	Внеучебная работа со студентами	3

Как показали результаты исследования, репутационную ответственность вуза необходимо рассматривать в рамках системного подхода. Согласно мнению 47,8 % экспертов, под *системой репутационной ответственности высшего учебного заведения* необходимо понимать совокупность элементов и ценностей, основанная на обязанности вуза отвечать за свои действия, а также их последствия, имеющая своей целью повышение заинтересованности целевых групп потребителей услуг учебного заведения, в том числе, на долгосрочную перспективу.

Одним из элементов *системы репутационной ответственности вуза* являются ее *объекты*, среди которых репутация и квалификация ППС вуза (так считают 78,3 % экспертов), репутация управленческого персонала вуза (мнение 60,9 % экспертов), качество образования, спектр и уровень образовательных услуг вуза (52,2 %) и научные достижения вуза (26,1 %) (рис. 2).

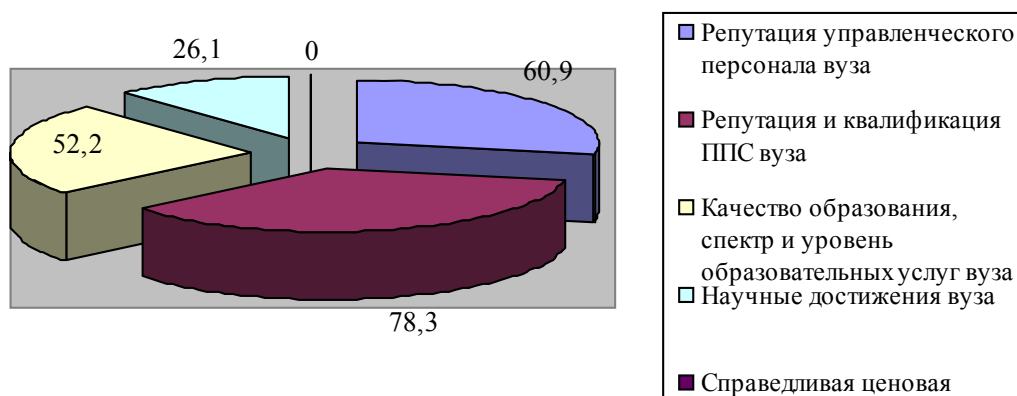


Рис. 2. Объекты системы репутационной ответственности вуза, %

К *субъектам управления репутационной ответственностью вуза*, по мнению экспертов, следует отнести (рис. 3): профессорско-преподавательский состав вуза (56,5 %), управленческий персонал вуза (52,2 %), органы студенческого самоуправления (21,7 %), всех работающих в вузе и обучающихся (4,3 %), всех сотрудников вуза (4,3 %). Таким образом, все сотрудники высшего учебного заведения (руководители, преподаватели) и

студенты несут ответственность за свои действия и результаты деятельности вуза на рынке образовательных услуг.

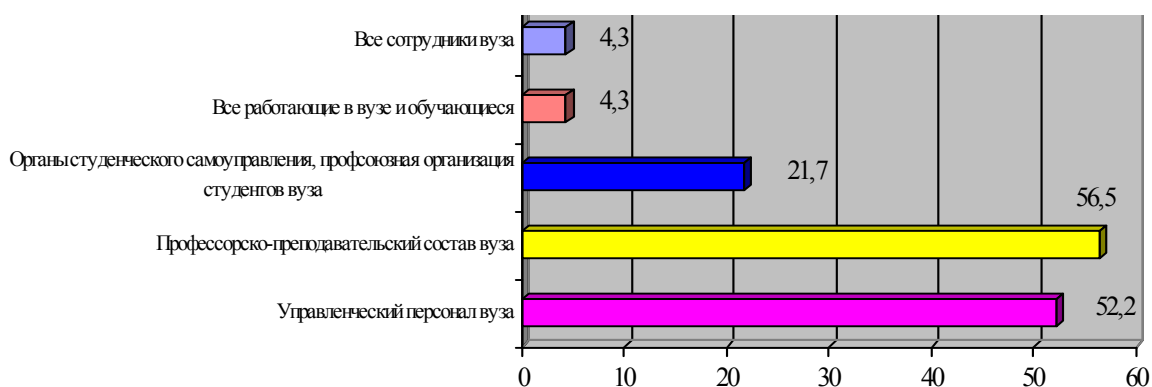


Рис. 3. Субъекты управления репутационной ответственностью вуза, %

Результаты исследования позволили определить *технологии формирования системы репутационной ответственности вуза* (табл. 3). К наиболее эффективным технологиям, по мнению экспертов, необходимо отнести: Повышение качества образовательных услуг, Повышение репутационной ответственности преподавателей и ученых вуза (этим технологиям экспертами присвоен 1-й ранг), Разработка стратегии развития вуза (средний ранг этой технологии составляет 1,5), Повышение репутации вуза и его ректора, Создание Центра содействия трудоустройству студентов и выпускников вуза (этим технологиям экспертами присвоен 2-й ранг), Изучение целевых аудиторий вуза и их потребностей, Разработка внешней коммуникационной программы вуза, Развитие кадровой политики вуза (средний ранг этих технологий составляет 2,5). Менее эффективными технологиями экспертами признаны: Взаимодействие вуза с представителями бизнеса и производства, Создание в вузе реальных студенческих организаций, основанных на принципах самоуправления (этим технологиям экспертами присвоен 3-й ранг), Повышение финансовой независимости вуза (средний ранг этой технологии составляет 3,5), Развитие социо-культурной деятельности вуза (этой технологии экспертами присвоен 4-й ранг).

Т а б л и ц а 3

Технологии формирования системы репутационной ответственности вуза

№ п/п	Технологии формирования системы репутационной ответственности вуза	Средний ранг, $\bar{b}$
1	2	3
1	Повышение качества образовательных услуг	1
2	Повышение репутационной ответственности преподавателей и ученых вуза	1
3	Разработка стратегии развития вуза	1,5
4	Повышение репутации вуза и его ректора	2

1	2	3
5	Создание Центра содействия трудоустройству студентов и выпускников вуза	2
6	Изучение целевых аудиторий вуза и их потребностей	2,5
7	Разработка внешней коммуникационной программы вуза	2,5
8	Развитие кадровой политики вуза	2,5
9	Взаимодействие вуза с представителями бизнеса и производства	3
10	Создание в вузе реальных студенческих организаций, основанных на принципах самоуправления	3
11	Повышение финансовой независимости вуза	3,5
12	Развитие социо-культурной деятельности вуза	4

Высшее учебное заведение, заботящееся о своем положении на рынке образовательных услуг, обладающее высокой репутационной ответственностью, получает благодаря этому определенные преимущества, среди которых (рис. 4):

- Укрепление позиций вуза на рынке, формирование его конкурентных преимуществ (согласно мнениям 60,9 % экспертов).
- Оптимизация процессов адаптации вуза к изменяющимся условиям современного рынка высшего образования (так считают 8,7 % экспертов).
- Эффективная реализация инновационных процессов в вузе (по мнению 17,4 % экспертов, участвовавших в исследовании).
- Укрепление сотрудничества с потребителями образовательных услуг, инвесторами, с властными, общественными и финансовыми структурами, трудовым коллективом и т.д. (так считают 43,5 % экспертов).
- Формирование позитивного общественного мнения, репутации высшего учебного заведения (согласно мнениям 26,1 % экспертов).

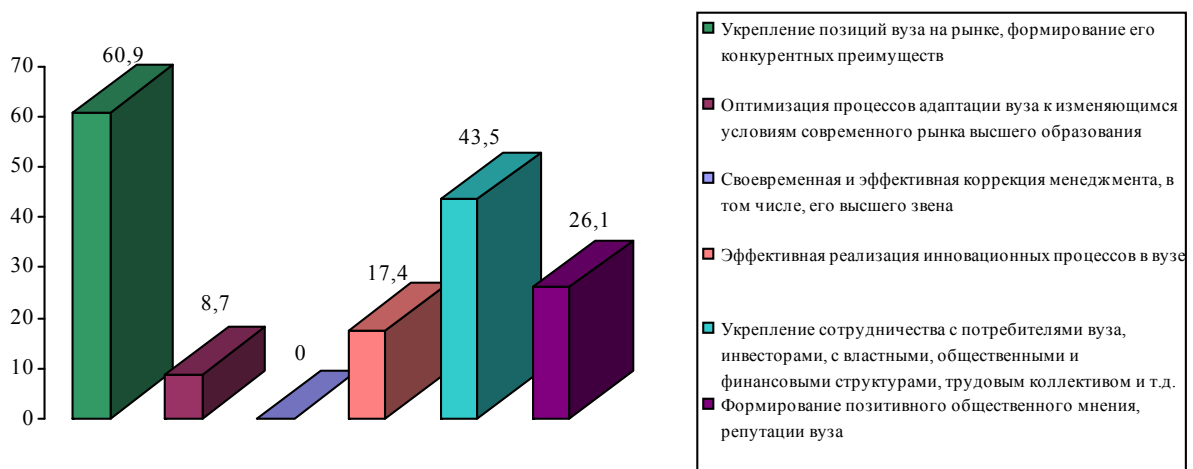


Рис. 4. Преимущества, которые получает вуз, имея высокую репутационную ответственность, %

Итак, высшие учебные заведения ответственны перед своим внешним окружением за все, чем они занимаются, и, таким образом, они подотчетны обществу. Иными словами, они не могут и не должны быть независимы от общества.

В настоящее время ответственность высших учебных заведений возросла как никогда прежде. Причиной стала массовость распространения высшего образования, с которой сегодня приходится сталкиваться. Первые университеты, созданные на Западе в XIII веке, основывались жесткой модели знания, предполагающей его доступность лишь для небольшой и элитарной части населения. Это значит, что влияние высшего образования на общество было существенно меньшим, чем сейчас. Между тем, очевидно, что чем больше влияние – тем выше ответственность. Учитывая огромную роль вузов в обществе наших дней, необходимо согласиться с тем, что возрастает их ответственность перед представителями внешней среды.

Таким образом, формирование репутационной ответственности высших учебных заведений способствует позиционированию вузов в качестве полноправных, конкурентоспособных субъектов научно-технической и инновационной политики государства; определению сети ведущих вузов в качестве опорных точек инновационного развития, деятельность которых предусматривает интеграцию образования, науки и производства на разных уровнях.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аржанова, И.В. Создание федеральных университетов (концепция и реальность) [Текст]/ И.В.Аржанова, Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – №5. – С. 7-14.
2. Аристер, Н.И. Управление диссертационным советом [Текст]: учебное пособие / Н.И. Аристер, С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Аристер, Н.И. Эффективность аттестации научных кадров: опыт, проблемы, перспективы [Текст] / Н.И. Аристер, С.Д. Резник // Экономическое возрождение России. – 2011. – №2.
4. Аристер, Н.И. Диссертационный менеджмент в вопросах и ответах [Текст]: учебное пособие / Н.И. Аристер, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина. – М.: ИНФРА-М, 2011.
5. Аристер, Н.И. Ориентиры и механизмы повышения эффективности государственной системы аттестации научных и научно-педагогических кадров: опыт, проблемы, перспективы [Текст]: монография / Н.И. Аристер, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2011.
6. Асаул, А.Н. Культура организации. Проблемы формирования и управления [Текст]: учебник. – СПб.: Институт проблем экономического возрождения, Гуманистика, 2006. – 194 с.
7. Атаманчук, Г.В. Управление – социальная ценность и эффективность [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М., 2005.
8. Бараблина, С.В. Социальная ответственность: роль высших учебных заведений [Текст] / С.В. Бараблина, Л.Л. Мехришвили // Вестник международных организаций. – 2012. – №1(36). – С. 203-218.
9. Булгакова, Н. Беды от свободы [Текст] / Н. Булгакова // Поиск. – 4 февраля 2011 г. – № 5.
10. Бычкова, С.М. Контроль качества аудита [Текст] / С.М. Бычкова, Е.Ю. Итылова. – М.: Эксмо, 2009. – 208 с.
11. Варданян И. Как рассчитать коэффициент текучести кадров [Текст] / И. Варданян // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №5. – С.64-67.
12. Васильева, О. Можно ли контролировать текучесть персонала? [Текст] / О. Васильева // Все для кадровика. – 2013. – №7. – С.21-46.
13. Вдовина, О.А. Содействие формированию и развитию педагогического мастерства преподавателя вуза [Текст]// Инновационные технологии организации обучения в техническом вузе: материалы междунар. науч.-метод. конф. 24-25 апреля 2012 г. – Пенза: ПГУАС, 2012.
14. Викарчук, О.Н. Совершенствование системы довузовской подготовки абитуриентов в условиях модернизации высшего профессионального

образования: дис. ... кан.пед. наук / О.Н. Викарчук. – Тольятти., 2000. – 144 с.

15. Волков, А. Университет будущего: ставка на новое содержание [Текст] / А. Волков, Д. Ливанов // Ведомости. – 2012. – № 165. – С. 2012.

16. Гармашев, А.А. Организационный и кадровый аудит [Текст] / А.А. Гармашев, В.М. Захаров. – Белгород: Центр социальных технологий, 2011.

17. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия [Текст]: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд; пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.

18. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст] / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.И. Истомина. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2009. – 314 с.

19. Глухова, И.В. Современные особенности мотивации предпринимательской деятельности [Текст] / И.В. Глухова // Менеджмент в социальных и экономических системах: межвузовский сборник научных трудов/ под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Вып. 5. – Пенза: ПГУАС, 2014. – С.16.

20. Глухова, И.В. Стиулирование труда – основной компонент мотивационной системы предприятия [Текст] / И.В. Глухова // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2012. – С. 115.

21. Глухова, И.В. Управление производственным циклом предприятия [Текст] / И.В. Глухова, М.В. Кудимова // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической науч.-практ. конф./ под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – С. 211.

22. Глухова, И.В. Сущность, принципы и проблемы предпринимательской деятельности [Текст] / И.В. Глухова, С.А. Минкина // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической науч.-практ. конф. / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – С. 66.

23. Глухова, И.В. Управление мотивацией персонала в организации [Текст] / И.В. Глухова, С.С. Молоканова // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно – практической конференции/ под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2012. – С. 260.

24. Глухова, И.В. Пути совершенствования использования основных фондов в строительных предприятиях. [Текст] / И.В. Глухова, Е.В. Немкова // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических

системах: материалы Всероссийской студенческой экономической науч.-практ. конф. / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2012. – С. 111.

25. Глухова, И.В. Технология принятия управленческих решений [Текст]/ И.В. Глухова, Л.Ш. Свергузова //Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической науч.-практ. конф. / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013.

26. Глухова, И.В. Анализ экономико-статистических показателей развития строительной отрасли в России [Текст]/ И.В. Глухова, О.В. Холькина // Экономика строительства. – 2015. – №2. – С. 42- 51.

27. Глухова, И.В. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: практикум / И.В. Глухова, А.Е. Черницов. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 76 с.

28. Глухова, И.В. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / И.В. Глухова, А.Е. Черницов. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 133 с.

29. Григораш, О.В. О современном заведующем кафедрой и новых подходах к его работе [Текст] / О.В. Григораш // Высшее образование сегодня. – 2014. – № 6. – С. 22-27.

30. Грошев, И.В. Организационная культура [Текст]: учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

31. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ А.В.Дейнека, В.А.Беспалько. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 392 с.

32. Дюжева, М.Б. Формирование профессиональной компетентности молодых педагогов вуза [Текст] /М.Б. Дюжева// Сибирский торгово-экономический журнал. – 2013. – № 1(17).

33. Еженедельник аспиранта: система и планы личной деятельности [Текст] / С.Д. Резник, И.С. Чемезов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 210 с.

34. Еремкин, А.И. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала [Текст]: учебное пособие / А.И. Еремкин, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина Пенза: ПГУАС, 2007.

35. Еремкин, А.И. Укрепление управленческой вертикали в региональном вузе: опыт и перспективы [Текст] / А.И. Еремкин, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – №2. – С. 96-101.

36. Загузина, Н.Н. Довузовская подготовка как условие содействия профессиональному самоопределению старших школьников [Текст]: дис. ... канд. пед. наук. – СПб., 2012. – 200 с.

37. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А. Н. Занковский. – М.: Изд-во ФОРУМ, 2009. – 648 с.

38. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Текст] / И.А. Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
39. Зущина, Г.М. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества [Текст] / Г.М. Зущина, Л.А. Костин. – М., 2008.
40. Карташова, С.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 158 с.
41. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2012. – 448 с.
42. Колбасов, И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации [Текст] / И. Колбасов // Управление персоналом. – 2009. – № 10. – С. 55–56.
43. Кондратьев, Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность [Текст]: моногр. / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 316 с.
44. Конкурентоориентированность студенчества высших учебных заведений России: опыт, проблемы, перспективы [Текст]: монография / под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2011.
45. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Текст]: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р.
46. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г. [Текст]: утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.
47. Красильникова, Н.В. Довузовская подготовка учащихся как средство развития региональной системы непрерывного образования [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / Н.В. Красильникова. – Саранск, 2010. – 199 с.
48. Куликов, В.Г. Теория и практика развития управляемости организации [Текст]: монография / В.Г. Куликов. – Пенза: ПГУАС, 2013.
49. Лапуста, М.Г. Малое предпринимательство. [Текст] / М.Г. Лапуста, Ю.Л. Старостин. – М.: Инфра-М, 2008. – 183 с.
50. Латов, Ю.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда [Текст] / Ю.В. Латов, Н. В. Латова // Мир России. – 2007. – Т.16. – №4. – С. 43-72.
51. Латова, Н.В. Российская экономическая ментальность на мировом фоне [Текст]/ Ю.В. Латов, Н.В. Латова // Общественные науки и современность. – 2001. – №4. – С. 31-43.

52. Летуновский, В. Наука побеждать. Менеджмент по-Суворовски. [Текст] / В. Летуновский. – М.: Альпина, 2014. – 336 с.
53. Льюис, Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей [Текст] / Р. Льюис; пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.
54. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2015 г. [Текст]: утверждена 30.03.2015 г.
55. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: Изд-во «ИНФРА-М», 2010. – 648 с. – С. 40.
56. Мишина, С.В. Текучесть кадров- современная проблема предприятий [Текст] / С.В. Мишина // Молодой менеджер. – 2013. – №6. – С.44-51.
57. Мордовченков, Н.В. Теоретические основы систем управления персоналом промышленного предприятия [Текст]: монография / Н.В. Мордовченков, А.А. Сироткин. – Н.Новгород: типография, 2010. – 186 с.
58. Мэскон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер с англ. / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000.
59. Наумов, А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) [Текст] / А.И. Наумов // Менеджмент. – 1996. – №3. – 33 с.
60. Неретина, Е.А. Репутационная ответственность участников процессов подготовки, защиты и экспертизы диссертационных работ [Текст] / Е.А. Неретина // Пути повышения качества защиты и экспертизы диссертационных работ: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Пенза, 5-6 июня 2014 г.) / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 163 с.
61. Ниязова, М.В. Функции вуза как социально ответственного института [Текст] / М.В. Ниязова // Проблемы современной экономики. – 2008. – №2(26).
62. О плане действий по модернизации образования на 2011–2015 гг. [Текст]: распоряжение Правительства РФ от 7 сентября 2010 г. № 1507-р.
63. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2010. – 144 с.
64. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Оценка эффективности [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2004.
65. Опарина, Н.Н. Управление текучестью персонала в условиях экономического спада [Текст]// Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 10. – С.17-24.
66. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент [Текст] / С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.

67. Преподаватель вуза [Текст]: учебник / С.Д. Резник, О.А. Вдовина. – М.: ИНФРА-М, 2015.
68. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
69. Пушных, В.А. Межкультурный менеджмент [Текст] / В.А. Пушных. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 180 с.
70. Рабочая книга научного руководителя [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина.– М.: ИНФРА-М, 2012.
71. Радько, С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом [Текст]: учеб. пособие / С.Г. Радько. – СПб.: Филиал изд-ва «Просвещение», 2007. – 318 с.
72. Резник, Г.А. Механизмы управления инновационным трудовым потенциалом предприятия [Текст] / Г.А. Резник, Д.Р. Амирова. – Пенза, ПГУАС, 2014.
73. Резник, Г.А. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации [Текст] / Г.А. Резник, М.И. Маскаев. – Пенза: ПГУАС, 2013 г.
74. Резник, Г.А. Студенческое предпринимательство как важный фактор формирования инновационной экономики [Текст] / Г.А. Резник, Ю.С. Пономаренко // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 2. – С. 62-67.
75. Резник, С.Д. Аспирант вуза: технологии научного творчества и педагогической деятельности [Текст]: учебник / С.Д. Резник.– М.: ИНФРА-М, 2015.
76. Резник, С.Д. Диссертационный менеджмент в России: процессы подготовки и аттестации научных кадров как объект управления [Текст] / С.Д. Резник // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – №6.
77. Резник, С.Д. Естественно, отбор [Текст] / С.Д. Резник // Поиск. – 25 марта 2011.
78. Резник, С.Д. Как защитить свою диссертацию [Текст] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
79. Резник, С.Д. Как повысить шанс получить высокую оценку диссертационной работы: кого и почему приглашают в ВАК [Текст] / С.Д. Резник // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – №6.
80. Резник, С.Д. Конкурентоориентированность студенчества высших учебных заведений России: опыт, проблемы, перспективы [Текст] / С.Д. Резник, Е.С. Коновалова; под общ. ред. С.Д. Резника; М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение

высш. проф. образования «Пензенский гос. ун-т архитектуры и стр-ва». – Пенза, 2011. Сер. Менеджмент в высшей школе.

81. Резник, С.Д. Конкуренитоориентированность студенчества высших учебных заведений России: опыт, проблемы, перспективы [Текст] / С.Д. Резник, Е.С. Коновалова – Пенза: ПГУАС, 2011.

82. Резник, С.Д. Система управления конкуренитоориентированием студенческой молодежи вузов России [Текст] / С.Д. Резник, Е.С. Коновалова // Проблемы современной экономики. – 2011. – №2. – С.345-349.

83. Резник, С.Д. Методический комплекс председателя диссертационного совета [Текст] / С.Д. Резник // Экономическое возрождение России. – 2010. – №1.

84. Резник, С.Д. Научное руководство аспирантами. Практическое пособие [Текст] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2012.

85. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2009.

86. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник, перераб. и доп. / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 460 с.

87. Резник, С.Д. Основы диссертационного менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.

88. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и направлению «Менеджмент» / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов; под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2012. Серия «Высшее образование» (4-е изд., перараб. и доп.)

89. Резник, С.Д. Подвижность рабочих кадров и методы ее количественного анализа [Текст] / С.Д. Резник // Социалистический труд. – 1970. – №7. – С. 115-120.

90. Резник, С.Д. Преподаватель вуза: проблемы и перспективы [Текст] / С.Д. Резник // Вестник московского университета. Сер. педагогическое образование. – 2011. – №2.

91. Резник, С.Д. Становление системы подготовки научно-педагогических кадров в России [Текст] / С.Д. Резник // Вестник высшей школы. – 2011. – №1.

92. Резник, С.Д. Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 509 с.

93. Резник, С.Д. Трудовые ресурсы в строительстве [Текст] / С.Д. Резник // Экономика строительства. – 1979. – №8. – С. 41-43.

94. Резник, С.Д. Заведующий кафедрой вуза: черты коллективного портрета [Текст] / С.Д. Резник, С.М. Васин, О.А. Сазыкина // Социологические исследования. – 2003. – №6. – С. 106.

95. Резник, С.Д. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики. [Текст]: монография /С.Д. Резник, С.М. Васин, О.А. Сазыкина; под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГАСА, 2003.

96. Резник, С.Д. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, О.А. Вдовина. – М.: ИНФРА-М, 2009.

97. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов; под общ. ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224с.

98. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организованность предпринимателя [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.В. Глухова, А.Е. Черницов / под. общ. ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

99. Резник, С.Д. Аспиранты России: отбор и подготовка к самостоятельной научной и педагогической деятельности [Текст]: монография / С.Д. Резник, Е.С. Джевицкая, С.Н. Макарова. – М.: ИНФРА-М, 2013.

100. Резник, С.Д. Система и управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения [Текст]: монография / С.Д. Резник, Е.С. Джевицкая, Ю.С. Чаусова. – Пенза: ПГУАС, 2009.

101. Резник, С.Д. Гендерный менеджмент: женщины в управлении [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – М., 2009.

102. Резник, С.Д. Эффективное научное руководство аспирантами [Текст]: монография / С.Д. Резник, С.Н. Макарова – М.: ИНФРА-М, 2014.

103. Резник, С.Д. Управление подготовкой и повышением квалификации научно-педагогических кадров в вузе [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Мосичева, Е.С. Джевицкая. – Пенза: ПГУАС, 2010.

104. Резник, С.Д. Заведующие кафедрами российского вуза в новых социально-экономических условиях [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Менеджмент в социальных и экономических системах: сб. VI Международ. науч.-практ. конф. / под общ. ред. С.Д. Резника; Учебно-методическое объединение вузов по образованию в области менеджмента; Правительство Пензенской области; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства; Межотраслевой научно-информационный центр. – 2014. – С. 155-164.

105. Резник, С.Д. Моделирование компетенций заведующих кафедрами российских вузов [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Russian Journal of Management. – 2015. – №2. – С. 140-150.



106. Резник, С.Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – №6. – С. 57-61.

107. Резник, С.Д. Управленческое резервирование и его роль в повышении профессионализма университетского менеджмента [Текст] / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – №3. – С. 46-52.

108. Резник, С.Д. Ректоры России: система и механизмы профессионального продвижения [Текст]: монография / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013.

109. Резник, С.Д. Управленческий потенциал высших учебных заведений России: оценка, опыт, перспективы [Текст]: монография / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин. – М.: ИНФРА-М, 2014.

110. Резник, С.Д. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности [Текст]: моногр. / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина, Г.Б. Фомин, О.И. Шестернина / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 232 с.

111. Резник, С.Д. Система и механизмы управления подготовкой студентов к обучению в аспирантуре вуза [Текст]: монография / С.Д. Резник, Д.В. Устинова. – Пенза: ПГУАС, 2014.

112. Резник, С.Д. Технологии подготовки старшеклассников к обучению в высшем учебном заведении [Текст]: материалы Всерос. студ. эконом. науч.-практ. конф. / С.Д. Резник, Е.С. Утюгова. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 380с.

113. Резник, С.Д. Механизмы управления организационной культурой в студенческой среде [Текст] / С.Д. Резник, М.В. Черниковская // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – №1. – С.58-63.

114. Резник, С.Д. Организационная культура российского студенчества в условиях изменений социально-экономической среды [Текст]: монография / С.Д. Резник, М.В. Черниковская. – М.: ИНФРА-М, 2015

115. Резник, С.Д. Организационная культура студенчества: система и механизмы управления [Текст] / С.Д. Резник, М.В. Черниковская // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №9. – С.35-42.

116. Резник, С.Д. Управление изменениями [Текст]: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 469 с.

117. Резник, С.Д. Управление системой содействия трудоустройству молодежи: региональный аспект [Текст]: монография / С.Д. Резник, А.Е. Черницов. – Пенза: ПГУАС, 2009. – С. 143.

118. Резник, С.Д. Репутация высшего учебного заведения: компоненты и модель [Текст]/ С.Д. Резник, Т.А. Юдина // Вестник высшей школы. – 2011. – №3. – С.30-35.

119. Резник, С.Д. Репутация как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности российского вуза [Текст]/ С.Д. Резник, Т.А. Юдина // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – №2. – С. 81.

120. Резник, С.Д. Система и механизмы управления репутацией высшего учебного заведения [Текст]/ С.Д. Резник, Т.А. Юдина // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – №2. – С. 51-57.

121. Резник, С.Д. Управление репутацией высшего учебного заведения [Текст]: монография / С.Д. Резник, Т.А. Юдина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 227 с.

122. Розов, Н.Х. Преподаватель высшей школы: подготовка и повышение квалификации [Текст]: монография / Н.Х. Розов // Управление высшим образованием и наукой: опыт, проблемы, перспективы / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.; ИНФРА-М, 2014.

123. Россия в цифрах. 2015. Краткий стат.сборник [Текст] / Росстат. – М., 2015.

124. Россия в цифрах. 2015 [Текст]: крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2015. – 558 с.

125. Рыбалкина, З.М. Механизмы повышения уровня управляемости организации [Текст]: монография / С.Д. Резник, В.Г. Куликов, З.М. Рыбалкина. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 156 с.

126. Рыбалкина, З.М. Методика оценки управляемости организации [Текст]/ З.М. Рыбалкина, В.Г. Куликов // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2014. – №6 (354). – С. 12-15.

127. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст]/ В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №6. – С. 20-28.

128. Современные проблемы менеджмента [Текст]: моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: Инфра-М. 2014. – 243 с. (Черницын А.Е. – Гл. 4.5 «Управление развитием молодежного предпринимательства» С. 228-237).

129. Солманидина, Н.В. Ключевский как историк российской ментальности [Текст]/ Н.В. Солманидина. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 114 с.

130. Соловьева, Ю.Ю. Регулирование текучести персонала в условиях нестабильной экономики [Текст]: дис.... канд. экон. наук / Ю.Ю. Соловьева. – Новосибирск, 2009.

131. Сравнительный менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие / сост.: Васильев С.В.; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Изд. 2-е, испр. и доп. – Великий Новгород, 2007. – 158 с.

132. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

133. Тавокин, Е.П. Российское образование под прицелом реформ [Текст] / Е.П. Тавокин // Социологические исследования. – 2012. – №8. – С. 134-142.

134. Технологии интенсивного формирования экономической самостоятельности и предпринимательских компетенций студентов высших учебных заведений [Текст] / С.Д. Резник, А.Е. Черницов. – М: ИНФРА-М, 2015. – 224 с.

135. Тихонов, С. Как снизить текучесть кадров на 40 % [Текст] / С. Тихонов // Генеральный директор. – 2014. – №10. – С.22-30.

136. Тромпенаарс, Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса [Текст] / Фонс Тромпенаарс, Чарльз Хэмпден-Тернер // Пер. с англ. Е. П. Самсонов. – Минск: Попурри, 2004. – 528 с. (переиздана в 2012 году под другим названием: Тромпенаарс, Ф. Ч. 4 типа корпоративной культуры / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер; пер. с англ. Е. П. Самсонов. – Минск: Попурри, 2012. – 528 с.)

137. Труд и занятость в России. 2013 [Текст]: стат.сб. /Росстат. – М., 2013.

138. Управление в социально-экономических системах бесприбыльного сектора [Текст] / под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014.

139. Управление высшим образованием и наукой: опыт, проблемы, перспективы [Текст]: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2015. -400 с.

140. Управление высшим учебным заведением [Текст]: учебник / под ред. В.М. Филиппова и С.Д. Резника. – М.:ИНФРА-М, 2010. – 768 с.

141. Управление кафедрой [Текст]: учебник / С.Д. Резник; предисл. В.М. Филиппова. – М.: Инфра-М, 2006. – 635 с.

142. Управление персоналом [Текст]: учебник коллектив авторов /под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд.: ИНФРА-М, 2010.

143. Управление факультетом [Текст]: учебник / под ред. С.Д. Резника; предисл. Г.А. Балыхина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 696 с.

144. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ [Текст].

145. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Текст].

146. Филиппов, В.М. Задачи повышения научного уровня и ответственности диссертационных советов [Текст] / В.М. Филиппов // Социология образования. – 2013. – № 5. – С. 4-10.

147. Филиппов, В.М. Новая стратегия Высшей аттестационной комиссии [Текст] / В.М. Филиппов // Университетская книга. – 2013. – № 5. – С. 16-22.

148. Филиппов, В.М. Профстандарт руководителя образовательной организации [Текст] / В.М. Филиппов, А.П. Ефремов // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2013. – № 4 (4). – С. 29-31.

149. Фитценц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала. [Текст] / Як. Фитценц; под общ. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2006. – 302 с.

150. Фокин, К.Б. Система количественных показателей диагностики и оценки при проведении аудита управления кадровым резервом промышленного предприятия [Текст] / К.Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 126–133.

151. Францева, Ю.Е. Оценка эффективности довузовской подготовки абитуриентов в системе «школа – университет» [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / Ю.Е. Францева. – Н.Новгород, 2011. – 161 с.

152. Черниковская, М.В. Мониторинг практики внедрения изменений в высшем учебном заведении [Текст] / М.В. Черниковская, А.Н. Молькин // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №4. – Ч.2. – С.601-605.

153. Черницов, А.Е. Пензенская область: насколько студенты готовы к предпринимательской деятельности? [Текст] / А.Е. Черницов // Человек и труд. – 2012. – №12. – С. 36-38.

154. Чернова, Н.Ю. Моделирование системы довузовской подготовки в профессионально-педагогическом вузе [Текст]: дис. ... кан. пед. наук / Н.Ю. Чернова. – Н.Новгород, 2004. – 173 с.

155. Шатрова, А.П. Роль деловой репутации в формировании интеграционного ресурсного потенциала предпринимательской структуры [Электронный ресурс] / А.П. Шатрова, А.Н. Чаплина // Молодежь и наука: сб. материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края / отв. ред. О.А. Краев. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014.

156. Шекшня, С. Россия: управление людьми и национальная культура. 2 глава книги «КАК ЭТО SKAZAT' PO-RUSSKI?» [Текст] / С. Шекшня // Управление персоналом. – 2004. – №3. – С. 38-46.

157. Шеремет, А.Д. Аудит [Текст] / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 447 с.

158. Шестернина, О.И. Анализ эффективности формирования профессиональной компетентности бакалавров и магистров менеджмента [Текст] / О.И. Шестернина // Менеджмент в социальных и экономических системах: сборник статей VI Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – 231 с. – С.185-189.

159. Шестернина, О.И. Технологии формирования и развития профессиональной компетентности студентов [Текст]: монография / О.И. Шестернина. – Пенза.: ПГУАС, 2015. – 96 с.

160. Шестернина, О.И. Компетентностный подход в обучении студентов [Текст] / О.И. Шестернина, Е. Лязина // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: пути повышения конкурентных преимуществ: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 380 с. – С. 206-209.

161. Шестернина, О.И. Эволюция понятий: «компетенция» и «компетентность» [Текст] / О.И. Шестернина, А.П. Сакеева // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: пути повышения конкурентных преимуществ: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 380 с. – С. 209-213.

162. Шестернина, О.И. Управление процессом формирования профессиональной компетентности студентов в условиях многоуровневого образования // Социальные и гуманитарные знания в образовании [Текст] / О.И. Шестернина, Е.А. Сарабьева // Наука молодых – интеллектуальный потенциал XXI века: сб. докладов Междунар. науч.-практич. конф. 7 апреля 2015г. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 164с.

163. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М: Норма, 2003. – 542 с.

164. Шугаев, А.А. Правовые средства укрепления трудовой дисциплины и борьбы с текучестью кадров [Текст]: дис.... канд. экон. наук / А.А. Шугаев. – М., 2008.

165. Шуклин, М.С. Проблемы трудовой адаптации и текучести молодых кадров в современной России [Текст] : дис.... канд. экон. наук // М.С. Шуклин. – Екатеринбург, 2006.

166. Эрштейн, Л.Б. Научное руководство: теория, принципы, практика [Текст]: монография / Л.Б. Эрштейн. – СПб., 2011. – 76 с.

167. Юдина, Т.А. Репутационная ответственность высшего учебного заведения: сущность и содержание [Текст] / Т.А. Юдина // Конкурентоспособные выпускники – будущее России: сборник материалов Международной научно-практической конференции к 20-летию Института экономики и менеджмента ПГУАС / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Вдовина Ольга Александровна** – к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Глухова Ирина Вячеславовна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Джевицкая Екатерина Сергеевна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Кондратьев Эдуард Викторович** – д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Левина Софья Шеиловна** – к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Резник Семен Давыдович** – д.э.н., профессор, директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Рыбалкина Зарина Миникутдусовна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Сазыкина Ольга Анатольевна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Судоргина Наталья Валерьевна** – аспирант кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Турчаева Регина Юрьевна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Черниковская Марина Витальевна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Чемезов Игорь Станиславович** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Черницов Алексей Евгеньевич** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Холькина Ольга Валерьевна** – аспирант кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Шестернина Ольга Ивановна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

**Юдина Татьяна Александровна** – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>I. ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>5</b>
1. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ( <i>И.В. Глухова</i> ) .....	5
2. ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СЧЕТ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ( <i>З.М. Рыбалкина</i> ).....	10
3. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ( <i>Е.С. Джеввицкая</i> ) .....	20
4. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ( <i>И.С. Чемезов</i> ) .....	33
5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ( <i>М.В. Черниковская</i> ).....	45
<b>Раздел II. МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ .....</b>	<b>56</b>
6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ ( <i>И.В. Глухова</i> ).....	56
7. ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ( <i>Э.В. Кондратьев</i> ).....	62
8. ПОВЫШЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО АУДИТА ( <i>С.Ш. Левина</i> ).....	68
9. ФАКТОРЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ( <i>С.Д. Резник, О.В. Холькина</i> ) .....	78
10. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ( <i>С.Ш. Левина, Н.В. Судоргина</i> ) .....	87
<b>Раздел III. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ....</b>	<b>97</b>
11. АСПИРАНТУРА – НОВЫЙ УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ ( <i>С.Д. Резник</i> ).....	97
12. ПОДГОТОВКА МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ВУЗОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ( <i>О.А. Вдовина</i> ).....	114
13. КАФЕДРА СОВРЕМЕННОГО ВУЗА: ПРИОРИТЕТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ( <i>С.Д. Резник., О.А. Сазыкина</i> ) .....	127
14. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВУЗА СО ШКОЛЬНИКАМИ ( <i>Р.Ю. Турчаева</i> ).139	
15. ОЦЕНКА УРОВНЯ И ДИНАМИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ У УЧАЩИХСЯ КОЛЛЕДЖА ( <i>О.И. Шестернина</i> ).....	144

16. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ИНИЦИАТИВ: ОПЫТ РЕАЛЬНОГО ВУЗА (А.Е. Черницов) .....	154
17. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РЕПУТАЦИОННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ (Т.А. Юдина) .....	164
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>177</b>
<b>СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ .....</b>	<b>190</b>

Научное издание

Вдовина Ольга Александровна  
Глухова Ирина Вячеславовна  
Джевицкая Екатерина Сергеевна  
Кондратьев Эдуард Викторович  
Левина Софья Шеиловна  
Резник Семен Давыдович  
Рыбалкина Зарина Миникутдусовна  
Сазыкина Ольга Анатольевна  
Судоргина Наталья Валерьевна  
Турчаева Регина Юрьевна  
Черниковская Марина Витальевна  
Чемезов Игорь Станиславович  
Черницов Алексей Евгеньевич  
Холькина Ольга Валерьевна  
Шестернина Ольга Ивановна  
Юдина Татьяна Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ  
Коллективная монография

Под общ. редакцией доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

В авторской редакции  
Верстка Н.А. Сазонова

---

Подписано в печать 18.02.16. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл.печ.л. 11,16. Уч.-изд.л. 12,0. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.  
Заказ № 142.

---

Издательство ПГУАС.  
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.