Управление в России: проблемы и перспективы

научный интернет-журнал

№ 1(2017)

Содержание

Алексеев А.Н. 3
Владимиров А.П. 10
Ляндау Ю.В. 17
Мешков В.Р. 23
Янковская В.В. 32

Особенности регионального управления территориями со льготными экономическими условиями

Алексеев А.Н.
д.э.н., профессор кафедры
теории менеджмента и бизнес-технологий
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Аннотация: *Объектом исследования в данной статье выступают территории со льготными экономическими условиями. Автором анализируется мировой опыт их функционирования и развития, выделяются основные особенности особых экономических и технико-внедренческих зон в России. Внимание также уделено факторам, негативно сказывающимся на развитии особых экономических зон.*

Ключевые слова: *особая экономическая зона, технико-экономическая зона, налоговые льготы, региональная экономическая политика.*

Территории со льготными экономическими условиями, в соответствии с современной нормативно-правовой базой, находящие свое практическое отражение в виде особых экономических или технико-внедренческих зон, находятся в центре внимания не только исследователей-теоретиков, но и специалистов-практиков. Актуальность данной тематики связана во многом с недостаточной эффективностью функционирования ОЭЗ в последнее время. По данным главного контрольного управления Президента РФ, официально опубликованным в 2016 г., отдача от особых экономических зон в виде налоговых и таможенных платежей не превышает 25% от вкладываемых средств. При том, что за последние десять лет на 33 особые экономические и технико-внедренческие зоны было выделено из бюджетов различных уровней 186 млрд руб. Стоит отметить, что 24 млрд руб. так и не были использованы. Результаты контрольных мероприятий вынуждают органы власти

приостанавливать создание новых особых зон до разработки единых концептуальных подходов к их формированию, развитию и управлению ими.

В тоже время, анализ зарубежного опыта свидетельствует, что в последние годы процесс создания и активизации свободных экономических зон получает все большее распространение. И если раньше эти зоны были нацелены на развитие экспортных отраслей и внешней торговли, то по состоянию на сегодня становится более заметным процесс их интеграции во все экономические секторы. Свободные экономические зоны являются действенным интегрированным инструментом реализации государственной политики. В настоящее время в 140 странах функционируют около 3,5 тыс. свободных экономических зон, их годовой оборот приближается к триллиону долларов США.

В развитых странах свободные экономические зоны создавались в целях оживления малого и среднего бизнеса в регионах, затронутых экономическими кризисами, и достижения межрегионального баланса различий. При этом малым и средним субъектам хозяйствования предоставлялись максимальные налоговые льготы. В качестве основных критериев при выборе региона для создания свободной экономической зоны оценивался уровень безработицы и доходов жителей. В тоже время развивающиеся страны делали акцент на привлечение иностранного капитала, технологий, модернизацию промышленности, достижение более высокого уровня индустриализации, повышение квалификации рабочей силы.

В условиях Российской Федерации, процесс создания и функционирования свободных экономических зон на протяжении пятнадцати лет проходил бессистемно и во многом являлся искусственным. При рассмотрении вопроса об их создании в РФ принимались во внимание в основном фискальные цели – в кратчайшие сроки наполнить доходную часть бюджета. При этом заметного стремления к гибкому соблюдению на законодательном уровне баланса интересов государства, инвесторов и регионов не отмечалось.

Исследование свидетельствует, что в настоящий момент в РФ возможно создание четырех типов ОЭЗ, а именно: промышленно-производственных, технико-

внедренческих, туристско-рекреационных и портовых. Решение о создании ОЭЗ на территориях того или иного региона и/или муниципального образования принимается Правительством Российской Федерации. Полномочия по нормативному правовому регулированию деятельности ОЭЗ отнесены к исключительному ведению Минэкономразвития РФ, оно осуществляет контроль предпринимательской деятельности резидентов ОЭЗ и обеспечивает проведение контроля иными публичными органами.

Анализ показывает, что на данном этапе особые экономические зоны все еще не приобрели роли значимого сегмента в структуре национальной экономики. Однако, принимая во внимание длительность срока получения эффектов (экономического, финансового, бюджетного, налогового, социального) от их деятельности (согласно зарубежному опыту– это 20 - 25 лет), есть основания предполагать, что ОЭЗ, в конечном счете, смогут оказать существенное позитивное влияние на российскую экономику, как в целом, так и ее отдельных регионов. Хотя, для этого практика их создания и функционирования нуждается в существенных корректировках. Одна из наиболее остро необходимых – законодательное закрепление возможности создания и функционирования особых экономических зон именно регионального уровня, учитывающих условия территориальной, производственной и демографической дифференциации.

В частности, нами анализировалась деятельность Особой экономической зоны в Магаданской области, режим которой через налоговые и таможенные льготы позволяет смягчить экстремальные условиях хозяйствования в данном регионе и служит средством улучшения делового климата. Создание и функционирование ОЭЗ закреплено отдельным Федеральным законом от 31.05.1999 г. № 104 «Об Особой экономической зоне в Магаданской области» на период до 31 декабря 2025 г.

Особенность статуса данной ОЭЗ заключается в действующих на ее территории льготах по налоговым и таможенным платежам для участника Особой экономической зоны. Для того, чтобы воспользоваться этими льготами, необходимо

иметь регистрационное свидетельство, выданное Администрацией ОЭЗ. Участниками Особой экономической зоны, по состоянию на 2014 г., являлись более 200 субъектов хозяйственной деятельности, как юридических лиц, так и предпринимателей. Анализ показывает, что наибольшее количество участников ОЭЗ сосредоточенно в торговле – 55% от общего количества участников, в промышленности – 21%, в строительстве – 10%, в сфере услуг – 8%, на транспорте и в прочих видах деятельности – по 3%. Основную долю импортируемых товаров составляют продукты питания – 47% от общего объема импорта. Также в существенных объемах ввозятся транспортные средства и запасные части к ним (34%).

Участникам Особой экономической зоны в Магаданской области предоставляются льготы по уплате налога на прибыль, а также освобождения от уплаты таможенных пошлин и налогов при осуществлении импортно-экспортных операций. Льготы по налогу на прибыль предоставлялись при условии инвестирования прибыли в развитие производства и социальной сферы на территории Магаданской области, демонстрируя связь между режимом экономического благоприятствования и мерами региональной экономической политики.

Ключевым отличием механизма ОЭЗ от других институтов развития является финансирование создания и предоставление резидентам объектов инженерной, транспортной, социальной, инновационной и иных инфраструктур. ОЭЗ должны ускорить интеграцию Российской Федерации в мировую экономику, способствовать перераспределению мировых потоков товаров и капиталов в интересах нашей страны. Посредством ОЭЗ государство внедряет новые инструменты налоговой, инвестиционной и бюджетной политики. Применяемая система льгот в достаточной степени индивидуальна и тесно связана с реализуемыми в ОЭЗ программами и проектами. Создание льготного режима для предпринимательства не только дает мощный импульс развитию промышленности на территории ОЭЗ, но и привлекает в регионы расположения зон предпринимателей из соседних и даже более удаленных

территорий, приводит к развитию смежных отраслей экономики. Результатом становится торгово-промышленная диверсификация деятельности в регионах ОЭЗ и их комплексное развитие.

Особые экономические зоны являются неотъемлемым инструментом государственной поддержки ускорения структурных преобразований в экономике, в частности: развития обрабатывающих и высокотехнологичных отраслей, туризма, санаторно-курортной сферы, портовой и транспортной инфраструктур, разработки технологий и коммерциализации их результатов, производства инновационных наименований продукции. Основное предназначение ОЭЗ заключается в создании благоприятных условий (льготный налоговый и таможенный режимы, административные преференции и т.д.) для различных видов предпринимательской деятельности с целью решения задач улучшения социально-экономического состояния конкретных территориально-административных единиц; повышения уровня конкурентоспособности предпринимательства, а также стимулирования развития инвестиционной и инновационной деятельности[1].

В тоже время, нельзя не отметить ряд негативных факторов, объективно возникающих в процессе развития института ОЭЗ. Высокий уровень бюрократизации в решении организационных и земельных вопросов, длительность процесса проектирования и строительства инфраструктуры ОЭЗ, не всегда достаточное качество технико-экономических обоснований проектов создания ОЭЗ и отсутствие четкости в определении приоритетов их развития, невыполнение графиков софинансирования проектов и непрозрачность финансовых потоков, а также недостаточная информированность потенциальных резидентов– все это сдерживает появление в российских ОЭЗ иностранных и отечественных инвесторов. В результате, особые экономические зоны в РФ до сих пор так и не стали интегрированной сетью взаимодействия государства, науки и частного бизнеса,

[1] Шумаев В.А., Манушина А.П., Владимиров А.П. Развитие Арктики, логистики, транспорта и инфраструктуры / В.А. Шумаев, А.П. Манушина, А.П. Владимиров // Экономика и предпринимательство. -2016. -№ 5. С. 966-969.

способствующей достижению целей, зафиксированных в Федеральном законе «Об особых экономических зонах РФ».

«Инкубационный период» российских ОЭЗ, длящийся от 5 до 10 лет с момента их создания, для большинства ОЭЗ должен был завершиться подготовкой специальных площадок с промышленной или инновационной инфраструктурой, дающих реальный экономический эффект. Однако этого не произошло, что обусловлено целым рядом причин, в частности таких, как: отсутствие детально проработанной концепции по формированию конкретных типов ОЭЗ; наличие существенных недоработок в действующей нормативной правовой базе, регулирующей функционирование ОЭЗ; попытки адаптировать успешный опыт зарубежных стран без учета специфики внутренних условий для эффективного функционирования ОЭЗ и степени развития инфраструктуры на территории ОЭЗ.

Таким образом, исследование показывает, что на современном этапе в РФ объективно назрела необходимость разработки единых концептуальных подходов к формированию, развитию и управлению территориями со льготными экономическими условиями. К числу первоочередных задач отнесена оптимизация механизма бюджетного инвестирования льготных зон, а также необходимость передачи оперативного управления зонами на региональный уровень. При этом должен учитываться и адаптироваться не только передовой зарубежный опыт, но и территориальные, этнонациональные, исторические и социально-экономические особенности развития каждого отдельного региона.

Литература

1. Бодункова А.Г., Джабиева А.В., Калинина И.А., Ключникова О.В., Масленников В.В. и др. Инновационное развитие России: возможности, проблемы, перспективы. Монография. Новосибирск, 2015.

2. Калинина И.А. Реализация научного потенциала экономического вуза (модель «10 научных лидеров»). // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. -2016.- № 6 (90). - С. 20-30.
3. Ляндау Ю.В. Повышение эффективности деятельности предприятий и инструменты управления бизнес-процессами. Нормирование и оплата труда в промышленности №5, 2013г.
4. Ляндау Ю.В. Проектирование процессно-проектной модели верхнего уровня архитектуры систем управления (модель Ляндау 2.0). Экономика и предпринимательство №5, 2016г.
5. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Чигров А.С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей. Издательство «Русайнс», 2016. – 230 с.
6. Рагулина Ю.В., Нечаева О.А. Понятие и сущность комплексного социально-экономического развития муниципальных образований/В книге: International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers «THE UNIFICATION OF ECONOMISTS AND LAWYERS-IS A KEY TO THE NEW STAGE OF DEVELOPMENT» ISAE «Consilium». г. Берн, Швейцария, 2013. С. 158-162.
7. Сорокина Л.А., Хачатурян М.В. Влияние глобализации на социально-экономические процессы в мировой экономике//Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 3. С. 52-55.
8. Холод М.В. Процесс управления развитием продукта в бизнес-процессах создания потребительской ценности//Экономика и предпринимательство. 2016. № 3-1 (68-1). С. 872-875.
9. Черницова К.А. Экономические преимущества развития клиентоориентированности бизнеса//Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2014. № 7 (73). С. 64-71.
10. Шумаев В.А., Манушина А.П., Владимиров А.П. Развитие Арктики, логистики, транспорта и инфраструктуры / В.А. Шумаев, А.П. Манушина, А.П. Владимиров // Экономика и предпринимательство. -2016. -№ 5. С. 966-969.

Управление творческим процессом

Владимиров А.П.
член СП РФ, к.э.н.,
доцент кафедры
теории менеджмента и бизнес-технологий
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Аннотация: *В статье впервые рассматриваются основные принципы самостоятельного управления творческим процессом отдельным индивидом, выделяются основные факторы создания произведения.*

Ключевые слова*: «Управление», «творческий процесс», «идея», «сюжет», «образы», «язык произведения».*

В современной науке исследуется управление в различных отраслях экономики и сферах жизни. Но до сих пор оно почему-то не рассматривается применительно к творческому процессу. Как организовать систему «духовной работы» и направить ее на решение поставленных задач? И можно ли вообще выстроить такую систему? Ведь говорят, что не вы управляете творческим процессом, а он вами.

На самом деле менеджмент духовного жанра – это, прежде всего, построение модели работы, исходя из объективных знаний о предмете своей деятельности. Когда писатель пишет роман, сценарист – сценарий, а режиссер снимает фильм, они должны не просто следовать за «гениальными идеями, уводящими их невесть куда», а использовать определенную логическую цепь создания своего творения. Конечно, «гениальные идеи» нужны, без них никогда не появится ничего более-менее значимого. Но, как говаривал один знаменитый физик, гений – это 98 процентов потения и 2 процента вдохновения (в нашем случае познания предмета исследования). Поэтому многие и не понимают, почему их «великие мысли» не могут в полном объеме выплеснуться на бумагу. Принцип «Пишем, что видим, и

как чувствуем» не прокатывает и никогда не прокатывал. Любой алмаз требует соответствующей огранки. Все выдающиеся имена прошлого – Шекспир, Гете, Пушкин и т.д. не просто блистали словом, поражали мыслью, но были еще и людьми удивительной эрудиции, знаний, в совершенстве постигшие законы литературы и драматургии.

Рассмотрим конкретный процесс создания произведений и организацию работы того же литератора (по этим же лекалам строится и труд ученого).

Сначала разрабатывается идея произведения, то есть та основная мысль, которую автор стараться донести до своих читателей или зрителей. Оговоримся сразу: в произведении может быть и несколько идей, но есть центральная, вокруг которой и разгорается весь «сыр бор». Наиболее показательна здесь бессмертная пьеса «Гамлет». Сколько разных, актуальных и на сегодняшний день задач поднимает Шекспир. Но основной остается – поведение человека в пиковой ситуации. Смириться ли он со злом или бросит ему перчатку? Вступит ли он в бой, даже если это будет стоить ему жизни?

Для того чтобы идеи были новы и интересны, автор должен, во-первых, быть всесторонне развитым человеком, подлинным знатоком проблемы, о которой он пишет. Он может даже предвидеть ситуацию, стать провидцем или пророком. Достаточно привести в пример Жюля Верна или Герберта Уэллса. Никто не станет утверждать, что последний, например, по уровню мастерства стоит вровень с Достоевским или с Булгаковым. Возможно, Уэллс и в классику бы не вошел, если бы не его удивительное предвидение. Он предсказал и мировые войны, и полеты на Луну, и равноправие женщин, и, наконец, захват слабеющей, ожиревшей Европы чужеродными варварскими племенами.

Во-вторых, чтобы рождать новые, оригинальные идеи автор должен уметь анализировать мысли своих предшественников, лучших представителей классической литературы. Чем больше человек погружается в этот удивительный «омут» мудрости, тем его мысли становятся более ясными и глобальными.

Начинающему автору следует поставить перед собой задачу: посмотрел фильм, прочитал книгу – реши, какова здесь главная идея?

Как ее определить? Возьмем для примера произведение М. Ю. Лермонтова «Герой нашего времени».

Носитель идеи – главный герой Печорин. Это сильный человек, не боящийся рисковать, пользующийся колоссальным успехом у дам и ненавидимый завидующими ему мужчинами. Но для чего постоянно рискует в жизни Печорин? Ради скуки. Любит ли он кого-нибудь? Нет. Есть, правда, намек, на его безумную страсть к Вере. Но она также быстро пройдет и как страсть к Бэле. Он бездумно растрачивает энергию и нелепо умирает. Лермонтов буквально кричит: « Господа, какой человек гибнет. Не лучше ли послужить царю и Отечеству?» Произведение, которое в советское время считалось революционным, едва ли не самое монархистское в русской литературе.

После того, как у автора родилась идея, наступает процесс разработки сюжета произведения, когда в единое целое увязываются все его линии, принципы поведения героев, направленные на реализацию главной идеи. Разработку сюжета можно условно сравнить с движением поезда, например, из Санкт-Петербурга в Москву. Какие бы отклонения от первоначальной сюжетной линии в процессе работы не происходили, в итоге вы должны приехать в намеченный пункт - в Москву.

А можете ли вы приехать в другую точку? К примеру, в Белгород? Можете, только это будет уже другое произведение. В истории подобные случаи имели место. Известный роман «Двенадцать стульев» первоначально задумывался В. Катаевым как детектив. Но когда он попал в руки «негров» - Ильфа и Петрова, то быстро приобрел жанр политической сатиры, с новыми поворотами и новым главным героем. В итоге, молодые журналисты и стали авторами данной книги.

Существуют два основных метода разработки сюжетной линии; условно назовем их методом Шиллера и методом Дюма.

Метод Шиллера (для наглядности см. его незаконченную вещь «Дмитрий-самозванец») означает, что уже на начальной стадии разработки сюжетной линии детально прописываются сцены, поступки героев, продумывается основная масса сюжетных поворотов. Такой метод в основном применяется при написании произведений социального направления, «деревенской прозы» и т.д. Его хорошо применять когда пишешь научную статью, диссертацию, студенческую квалификационную работу.

Метод Дюма предполагает, что на стадии разработки сюжетной линии продумывается только общая канва и некоторые основные направления развития романа, пьесы, сценария. Основные детали сюжета происходят при непосредственном написании произведения. Такой метод применяется в основном в романах и сценариях фантастического, приключенческого направлений.

Большой ошибкой для начинающего автора является его попытка не иметь изначально никакого сюжета и слепо следовать за собственным вымыслом, в надежде, что кривая куда-то да выведет. Это может себе позволить только опытный мастер, знающий, что в итоге он все равно сведет воедино все, вроде бы разрозненные, сюжетные линии.

Важную роль играет выбор направления произведения: классическое или неклассическое. В первом случае автор придерживается «традиционных принципов»: прямое противостояние положительных и отрицательных героев, чередование «точек взрыва» - конфликтных ситуаций и последующего за ними более спокойного течения событий. При неклассическом направлении эти положения отходят на задний план, «положительность» героев часто носит условный характер, сочетания «взрывов» и «спокойствия» практически не существует. Довольно часто используются несколько параллельных линий, соединенных в одно целое только в самом конце работы.

Еще один важный момент при построении автором сюжетной линии – поиск сюжетных ловушек, с помощью которого он привлекает читателя или зрителя. Чем

более оригинальны и неожиданны эти ловушки, тем больший интерес вызывает произведение.

Надо сказать, что сюжетная линия, часто с неожиданными поворотами присутствует не только в больших формах (роман, сценарий), но и в малых. Еще одной серьезной ошибкой молодых поэтов, на наш взгляд, является попытка создавать «чисто описательные стихи» с абсолютизацией, например, красоты природы. В классической поэзии как раз наоборот - четко проходит мощная сюжетная линия с неожиданными поворотами. Это – и у Пушкина, и у Лермонтова, и у Есенина, и у подавляющего большинства других авторов. А в сонетах Шекспира (14 строчек) – по два, три таких поворота. При этом начинающие авторами часто развитие сюжета видят только как внешнее столкновение, не обращая внимания на конфликты внутренние, которые зачастую проходят как душевные переживания автора.

Третий важнейший элемент произведения – создание образов. Образность всегда отличала русскую литературу. Возьмите для примера американца Чейза и русского Гоголя. Первый – мастер сюжета, его книги можно перечитывать и через год, поскольку… ты забываешь его однотипных героев, а, значит, и фабулу романа. Гоголя вы не забудете никогда, его герои врезаются в ваш мозг и душу, становятся синонимом каких-либо черт человеческого характера. Если вы бездумно фантазируете, то вы – Манилов, если жадны – то невольно напрашивается сравнение с Плюшкиным и т.д.

Как же автору сделать своих героев запоминающимися? Здесь можно лишь посоветовать следующее.

Герой интересен не столько внешне (хотя и внешние атрибуты имеют значение), сколько внутренне. Он не должен быть прямолинеен и односложен. Раскрывается он в развитии, в каждой последующей главе (сцене) появляется какая-то новая черта его характера, которая порой ломает прежние представления о нем, как об определенной личности.

Нельзя из положительного героя делать некую картинку, «идеального человека», лишенного даже малейших недостатков. Этим грешил советский реализм, когда слишком положительные персонажи вызывали недоумение. Кстати, почему отрицательные герои чаще более привлекательны? Потому что они, как ни странно, более человечны. Они подвержены тем порокам и страстям, которыми страдаем все мы. Отрицательный персонаж – многовариантен, у него нет границ, как у положительного, который в основном действует в рамках Евангельских заповедей.

И четвертый важнейший элемент произведения – его язык. К сожалению, проблеме языка сейчас уделяют второстепенное значение, предпочтение отдается упрощенным выражениям и разного рода сленгам. Но бедность языка порождает и соответствующую бедность мышления.

Какие же основные требования следует предъявлять к языку произведения. Во-первых, он должен быть простым. Это имеет значение не только для литературных, но и для научных трудов. Любую мысль можно изложить просто, без лишних заумностей; изложить так, чтобы она была доступна широкому кругу людей. Во-вторых, язык должен быть одновременно и сложным. Второе не противоречит первому, ибо эта сложность подразумевает информативность. В используемые фразы и предложения следует вложить максимальные значения относительно предмета вашего исследования. В-третьих, с помощью языка даются емкие определения любому процессу или событию, одно-два предложения позволяют раскрыть его всесторонне. Например, у того же Шекспира: «Весь мир театр. В нем женщины, мужчины – все актеры». Или у Пушкина описание осени: «Люблю я пышное природы увяданье, в багрец и в золото одетые леса».

Вот только краткое описание самостоятельного управления творческим процессом. Но о нем следует говорить, если, конечно, у человека способности к творчеству есть.

Литература

1. Калинина И.А. Реализация научного потенциала на основе форсайта развития университета (на примере вузов гуманитарного профиля). // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2016. № 1.- С. 77-82.
2. Ляндау Ю.В. Моделирование предметных областей деятельности организации. Микроэкономика №6, 2011г.
3. Масленников В.В. Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа//Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 8. С. 54-59.

Построение процессно-проектной организационной структуры управления

Ляндау Ю.В.
д.э.н., профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова

Организации должны постоянно улучшать свою работу, чтобы оставаться конкурентоспособными. При этом проблемы возникают при переводе стратегии в фактические бизнес-проекты и бизнес-процессы, а также при построении системы отношений со средой функционирования. Кроме того, путём улучшения бизнес-проектов и бизнес-процессов, интеллектуальный капитал работников дополнительно увеличивается через понимание их роли в организации и за счёт удаления пробелов в знаниях.

Конкурентные тенденции заставляют компании постоянно повышать свою эффективность. В условиях рыночной экономики лишь незначительное число компаний может позволить себе работать независимо от окружающей среды, остальные должны оптимизировать свою предпринимательскую деятельность.

Среди большинства организаций только в некоторых процессы чётко определены и начинают использовать оценки процессов и методы управления процессами в управлении своими организациями. Большинство организаций полагаются на ведомственные или функциональные цели и оценки. Они могут говорить о процессе, но они оценивают результаты, ориентированные на отдельные функции и подразделения.

Компании начинают осуществлять управление эффективностью систем, отражающее новые формы организации и акцентированное на интеграцию работ, разнонаправленные влияния и гибкие рабочие места, отражающие компетенции. Это управление включает новые системы оценки, а также новые системы вознаграждения (оплаты труда на основе навыков; командных бонусов; участия в доходах и многоуровневых вознаграждений, основанных на индивидуальном, командном и организационном уровне производительности).

Руководители должны получать компенсацию по результатам процесса. Они должны определять системы вознаграждения среди перечисленных выше, которые будут акцентированы на весь процесс и удовлетворение клиентов, а не узкофункциональные цели. В лучшем случае, компания устанавливает целевые показатели эффективности для цепочек или бизнес-процессов и затем устанавливает программу стимулирования на основе достижения этих целей, распределения наград по определённым формулам, гарантирующих, что каждый менеджер имеет постоянную заинтересованность в успехе общего процесса[2].

Это подчеркивает, что интеграция сотрудников с определенными навыками и ключевыми компетенциями в кросс-функциональные команды представляет собой особый вопрос. В конце концов, процессные команды или процессные отделы представляют собой сложную смесь из сотрудников широкого профиля и специалистов, которые могут быть использованы по-разному, где каждый иерархически располагается и оценивается по его компетенции и знаниям.

Организациям требуется новый подход к управлению, направленный на повышение результативности их деятельности и соответственно стоимости. Одним из таких подходов является процессно-проектный подход. Процессно-проектное управление определяется как деятельность по организации управления проектами в бизнес-системах с использованием интеллектуальных технологий. Процессно-проектное управление базируется на следующих принципах:

1) Построение деятельности организации предполагает ее исходное проектирование с помощью современных информационных технологий, с целью анализа ее целесообразности, рисков, возможностей, угроз, перспектив.

2) Успешная реализация новых бизнес-проектов основывается на эффективном исполнении бизнес-процессов всеми участниками бизнес-системы, что требует

[2] Кемхашвили Т.А., Наемный менеджер как инструмент управления в бизнес-проекте для собственника, Международная научно-практическая конференция «Фа- культет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инно- ваций» : сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

разработки и внедрения процессно-проектных организационных структур.

3) Постоянный мониторинг ключевых показателей реализации процессов проектов, а также действий, направленных на достижение максимальных улучшений функционирования организации.

4) Мотивация и ответственность основных участников бизнес-системы (владельцев, менеджеров, исполнителей) за реализацию процессов проектов.

5) Постоянное развитие компетенций сотрудников, а также формирование системы управления знаниями, направленной на результативное использование знаний в построении деятельности организаций.

6) Обеспечение централизованного доступа всех участников реализации проектов к распределенным ресурсам, включая информационные, интеллектуальные, финансовые, материальные ресурсы.

7) Использование позитивных возможностей существующих подходов к управлению организациями, с целью формирования эволюционного, а не революционного пути совершенствования процессов управления проектами.

Комплексное применение названных принципов процессно-проектного управления позволяет проектировать системы управления организациями, деятельность которых направлена на реализацию технологий, соответствующих не только четвертому – пятому, но и шестому технологическому укладу.

Руководители должны быть уверены в процессно-проектном мышлении прежде, чем изменить структуры и стиль управления организации. Перед тем как начать согласование архитектуры организации с процессами, назначать владельцев процессов или связывать вознаграждение с эффективностью процесса, необходимо убедиться, что организация готова к этому культурному сдвигу.

Процессно-проектную организацию можно рассматривать как организацию, в которой система менеджмента имеет кросс-функциональную топологию, обеспечивающую совместимость стратегического и оперативного уровней управления, а также координацию деятельности с помощью информационных технологий и сетей над деятельностью, связанную с любыми ресурсами,

актуальными для конкретного бизнес-проекта или бизнес-процесса. В этом случае лидерство может рассматриваться не только в вариантах руководства, но и менеджмента.

Соответственно можно разработать процессно-проектную организационную структуру, которая в первую очередь направлена на реализацию новых бизнес-проектов, с целью наиболее эффективного и оперативного перехода организаций к шестому технологическому укладу.

Процессно-проектная организационная структура может включать в себя следующие элементы (основные строительные блоки):

- бизнес-проекты – проекты, которые организация реализует с целью привлечения новых клиентов, улучшения качества обслуживания, расширения бизнеса, создания новых рабочих мест, разработки и внедрения новых технологий;
- бизнес-процессы – процессы бизнес-проектов, которые формируются и реализуются с целью получения заданного результата;
- функциональные должности – должности функциональной иерархии, которые принимают участие в реализации бизнес-проектов. Например, заместитель генерального директора по развитию, руководитель бизнес-проекта, менеджер бизнес-процесса в каждом конкретном бизнес-проекте;
- бизнес-архитектор – должность или бизнес-роль, исполняемая внутренним или внешним сотрудником организации, который занимается проектированием бизнес-архитектуры, ее составных элементов с целью эффективного построения бизнес-систем владельцами и топ-менеджерами бизнеса;
- функциональные службы и отделы – подразделения организации, определяемые согласно принципам построения механистических структур, таких как функциональная или дивизиональная;
- проектный комитет – специальное подразделение организации, которое занимается координацией бизнес-проектов и взаимодействует с генеральным директором, бизнес-архитектором, заместителем генерального директора по развитию.

Модель процессно-проектной организационной структуры управления представлена на рисунке 1. В зависимости от каждого конкретного бизнес-проекта могут использоваться различные подходы к идентификации бизнес-процессов. Однако, для того, чтобы сохранить эргономичные качества модели, следует описывать ключевые бизнес-процессы, так как для более подробного описания бизнес-процессов используется процессно-проектная модель бизнес-архитектуры.

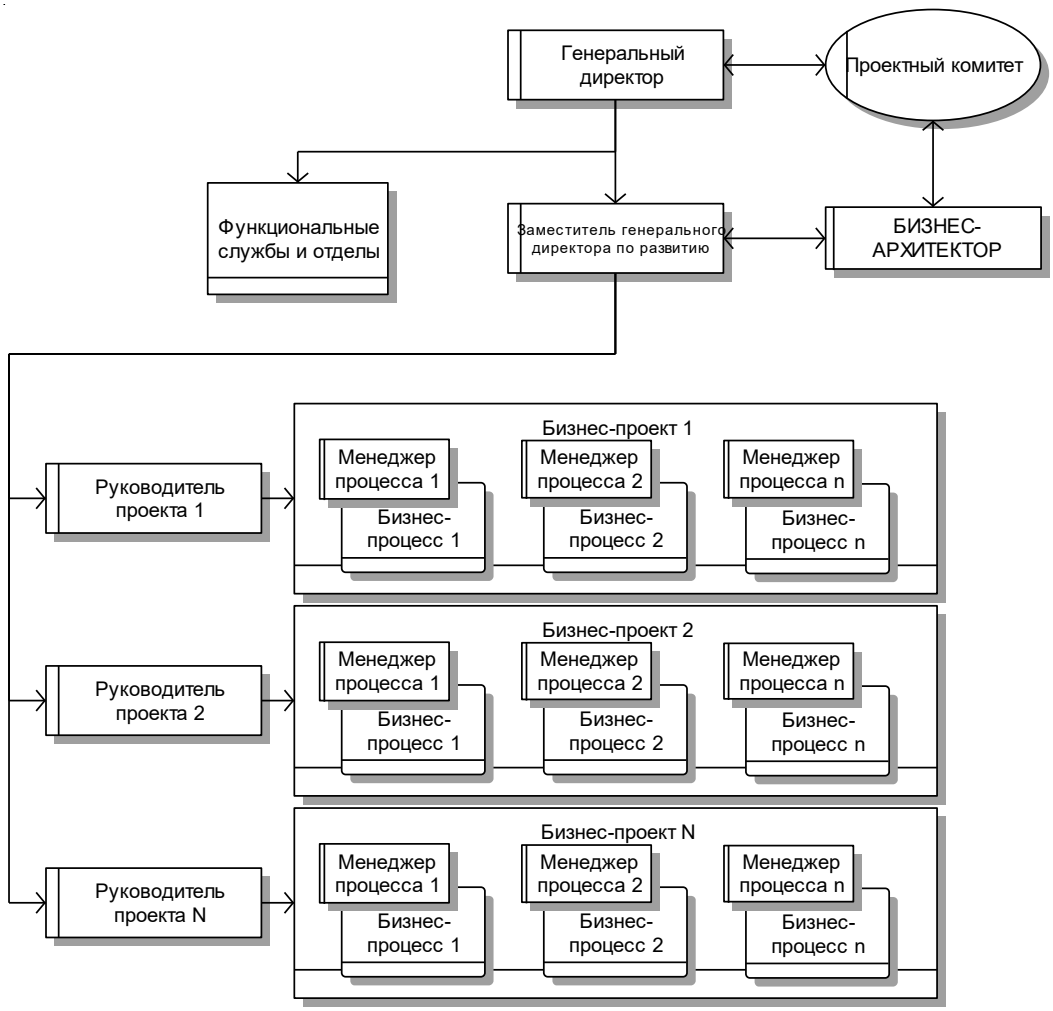

Рисунок 1 Процессно-проектная организационная структура

Таким образом, процессно-проектную организационную структуру управления можно определить как совокупность бизнес-проектов, их ключевых бизнес-процессов, а также должностей и бизнес-ролей, направленную на развитие и реализацию новых бизнес-идей и удовлетворение потребностей клиентов. Данная

структура способствует построению бизнеса, согласно принципам процессно-проектного управления и направленного на эффективное использование технологий, соответствующих шестому технологическому укладу.

Литература

1. Кемхашвили Т.А., Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инно- ваций» : сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
2. Масленников В.В., Антонов В.Г. Стратегический менеджмент для собственника. Вестник ГУУ №6, 2014г.
3. Масленников В.В., Калинина И.А. Технологии проектного обучения. Изд-во: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016г.
4. Масленников В.В. Управление рисками, определяющими экономическую безопасность организации. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. Изд-во: «Интеллект-бизнес-групп», №1, 2016г.
5. Чигров А.С. Барбашова С.А. Повышение эффективности сельскохозяйственных предприятий с учетом мирового опыта интенсификации производственных процессов №1, 2013г.
6. Шумаев В.А., Манушина А.П., Владимиров А.П. Развитие Арктики, логистики, транспорта и инфраструктуры / В.А. Шумаев, А.П. Манушина, А.П. Владимиров // Экономика и предпринимательство. -2016. -№ 5. С. 966-969.

Социальный аудит как инструмент социального партнерства

Мешков В.Р.
к. филос.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация: *В статье рассматриваются вопросы социального аудита как эффективного инструмента регулирования института социального партнерства. Анализируется цель, объект и предмет социального аудита, его комплексный и многосторонний характер. Раскрывается потенциал социального аудита в совершенствовании механизма социального партнерства в России, ставшей на путь социального государства.*

Ключевые слова:
социальный аудит, социальное партнерство, социальное государство, управление, профсоюзы, работодатели, работники.

Social audit as a tool of social partnership

Abstract: *The article examines the social audit as an effective tool of regulation of social partnership institute. It analyzes the purpose, object and subject of social audit, its complex and multifaceted character. Reveals the potential of social audit in improving the mechanism of social partnership in Russia, which has become the way of the welfare state.*
Keywords*: social audit, social partnership, social state, workers, employers, trade unions and management.*

История социального партнерства берет свое начало в 1919 г. с момента создания Международной организации труда (МОТ), деятельность которой была направлена на разработку и внедрение в практику регулирования социально-трудовых отношений принципов трипартизма (лат. tripartitus – состоящий их трех

частей) – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений [1].

МОТ вносит огромный вклад в развитие системы социального партнерства. Она разработала и материализовала целый ряд конвенций и рекомендаций, позволяющих странам-членам МОТ создать стройную архитектуру системы регулирования социально-трудовых отношений в контексте социального партнерства.

В Российской Федерации Указ Президента РФ № 212 «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» от 15 ноября 1991 г. положил начало развития правовой основы социального партнерства в стране. Социальное партнерство в сфере социально-трудовых отношений является новым и принципиально важным социальным институтом, признающим центральную роль социальной парадигмы в системе координат – государство, бизнес, наемный работник.

24 января 1992 г. вышел Указ Президента № 45 «О создании Российской трехсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых отношений». На базе этого указа и соответствующего постановления Правительства от 20 февраля 1992 г. № 103 в 1992 г. была образована Российская трехсторонняя комиссия по урегулированию социально-трудовых отношений, куда вошли представители правительства, профсоюзов и предпринимателей. Начиная с 1992 г. в практику регулирования социально-трудовых отношений вошло заключение на трехсторонней основе генерального соглашения.

В качестве основы социального партнерства в Трудовом кодексе РФ были введены 12 основных принципов:

1. Равноправие сторон.

2. Уважение и учет интересов сторон.

3. Заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях.

4.Содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе.

5.Соблюдение сторонами и их представителями законов и иных нормативных правовых актов.

6. Полномочность представителей сторон.

7. Свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда.

8. Добровольность принятия сторонами на себя обязательств.

9. Реальность обеспечения принимаемых на себя обязательств.

10. Обязательность выполнения коллективных договоров.

11.Контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений.

12. Ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений. Закон различает участников и стороны социального партнерства. Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей.

В том случае, если органы государственной власти и органы местного самоуправления выступают в качестве работодателей или их представителей, уполномоченных на представительство законодательством или работодателями, они также являются сторонами социального партнерства.

История появления социального аудита достаточно короткая. Известные французские исследователи в области социального аудита Мартина Комбемаль (Martine Combemale) и Жак Игалянс (Jacques Igalens) отмечают, что именно Теодор Крепс (Theodore J. Kreps) профессор экономики из Стенфорда впервые ввел в оборот термин «социальный аудит» в контексте оценки социального вклада предприятий в 40-х годах прошлого столетия [7].

Начиная с середины XX века в индустриально развитых странах Запада начинают происходить кардинальные структурные изменения в восприятии социальных аспектов рыночного хозяйства и необходимости анализа и оценки

социальной эффективности экономической деятельности. Социальный аудит становится продуктивной и востребованной технологией регулирования социально-экономических процессов и отношений в странах с развитой рыночной экономикой, поставивших перед собой стратегическую цель устойчивого и долговременного развития социально ориентированной экономики. Эта роль социального аудита позволяет облегчить процесс формирования, как в российской, так и в мировой экономике, новой модели взаимодействия государства, общества и бизнеса – основу производства и подготовки к производству, а, следовательно, и модель приспособления к условиям перехода к 5-6 технологическому укладу, что находит выражение в повышении внимания к механизмам развития систем управления владельческими рисками [10].

В условиях, когда человеческие ресурсы становятся объективным и одними их решающим фактором хозяйственной деятельности, главной и универсальной целью социального аудита является повышение эффективности управления социально-экономическими процессами, методологией формирования социального диалога на всех уровнях социального партнерства.

Поскольку социальный аудит имеет комплексный и многосторонний характер, инициаторами и заказчиками его проведения могут выступать все участники социального партнерства: государство, бизнес, профсоюзы.

Цель социального аудита – получение объективной информации о характере социально-экономических отношений в выбранной области исследований (т.е. оценка способности организации разрешать социально-экономические проблемы, которые возникают внутри и за ее пределами, и управлять теми из них, которые оказывают непосредственное влияние на трудовую деятельность человека и его социальный комфорт).

Предметом социального аудита является достоверная и объективная информация, поступающая со всех уровней обследования социально-экономических отношений через анализ существующей нормативно-правовой документации (законы, указы, соглашения, договоры, приказы, положения, инструкции, и другие

нормативные акты), а также через полевые исследования, опросы, интервью, мониторинг, статистические данные и тому подобное.

Объектом социального аудита становятся социально-экономические отношения в контексте разработки, принятия и реализации трех и двухсторонних соглашений и коллективных договоров, планов и программ социального развития, действующих на уровнях системы социального партнерства и управления социально-экономической сферой (т.е. все направления деятельности организации, связанные с формированием ее корпоративного имиджа, обеспечением профессионального роста работников, созданием для них благоприятного социально - психологического климата, безопасных условий труда и т.д.) [5].

Отметим, что практическая реализации Концепции российской модели социального аудита показала, что в российских реалиях вектор направленности социального аудита является шире, чем его трактуют, в частности, на Западе.

В контексте данной статьи автор рассматривает социальный аудит как метод регулирования социально-трудовых отношений в системе социального партнерства, призванный выявить и определить состояние внешней и внутренней социальной среды организации. Имплантированный в структуру социального партнерства социальный аудит является основой социального диалога для поиска и установления баланса интересов между всеми субъектами регулирования социально-трудовых отношений: государством, работодателями и работниками[3].

Так как в системе социального партнерства представлены три стороны рассмотрим основные мотивы заинтересованности каждой из сторон в социальном аудите.

Экономический и управленческий кризис заставляет работодателей изыскивать более эффективные и конкурентоспособные технологии управления, позволяющие осуществить гармоничное сочетание профессионально-трудового потенциала работника с целями развития организации. К настоящему времени перед

[3] Кемхашвили Т.А., Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование, Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С. 192-196.

менеджментом встали принципиально новые задачи и проблемы, в основном связанные с необходимостью развития непрерывно изменяющейся экономики. [6]

С точки зрения автора социальный аудит гармонично интегрируется в новую управленческую парадигму. Применение технологии социального аудита снижает угрозу социальных конфликтов, раскрывает возможности социального аудита подсказать бизнесу пути и механизмы минимизации социальных рисков и максимизации доходов организации. Развитие деловых отношений между бизнес-партнерами значительно повышают заинтересованность деловых партнеров в адекватной и неангажированной информации о социальном климате в организации.

Новые условия конкурентной среды заставляют бизнес уделять первостепенное внимание на качество продукции, на ее инновационный характер, соблюдение профессиональных стандартов, необходимость формирования имиджа социально ответственной организации [3]. Эти вызовы современности постоянно модифицируют отношения внутри организации: между акционерами, членами совета директоров, правления, топ-менеджерами и рядовыми наемными работниками.

Проектирование деятельности организации целесообразно с учетом ее взаимодействия с клиентами, поставщиками, контрагентами, государственными структурами, финансовыми институтами, конкурентами и др., так как учет и эффективное использование данной информации необходимо при разработки современных систем управления, направленных на достижение максимальной результативности деятельности [2]. Социальный аудит – процедура диагностирования социоэкономических отношений, мониторинг состояния и хода реализации коллективных договоров и соглашений, планов и программ социального развития на предприятии[4]. Социальный аудит решает задачу поиска и нахождения баланса между экономическими и социальными функциями предприятия, между индивидуальными, групповыми и корпоративными интересами. Это особенно актуально сегодня, когда транснациональные

корпорации все большую ставку делают на инновационные методы хозяйствования и производства [9].

Профсоюзы, являясь представителями работников в системе социального партнерства, заинтересованы в социальном аудите, так как его объективные результаты позволяют значительно укрепить позиции профсоюзов в системе социального партнерства. Технология социального аудита позволяет включить в объект аудиторского обследования условия коллективных договоров и соглашений всех уровней и направлений, а также качество социально-экономических отношений что, безусловно, мобилизует и актуализирует выполнение взаимных обязательств социальных партнеров.

Профсоюзы получают с помощью социального аудита возможность выстроить аргументированную позицию на научной основе для равноправного диалога в рамках социального партнерства.

Государство, в первую очередь, получает с помощью социального аудита адекватную и оперативную информацию о состоянии социально-трудовых отношений на конкретном предприятии и позволяет интегрировать бизнес в решение социальных проблем региона. Кроме того, во всем мире индексы социальной ответственности серьезно влияют на инвестиционную привлекательность региона и уровень жизни населения.

Таким образом социальный аудит может использоваться государством в целях обеспечения устойчивого и долговременного социального развития. Результаты аудиторского обследования позволяют органам государственной власти и местного самоуправления получить наиболее широкую и достоверную информацию относительно социального климата на всех уровнях хозяйственной деятельности и, соответственно, иметь возможность более целенаправленно и плодотворно воздействовать на всю систему социально-экономических отношений. Социальный аудит может применяться как инструмент налаживания полноценного диалога и сотрудничества между государством, бизнесом и институтами гражданского общества. Данная роль социального аудита приобретает особую

актуальность в современных условиях, когда под влиянием процесса глобализации во многих странах наблюдается процесс перевода части управленческих и производственных систем организаций на территории государств с более низкими показателями стоимости рабочей силы, что приводит к росту показателей безработицы, а, следовательно, и социальной напряженности, уровня владельческих рисков [8].

Таким образом, социальный аудит при конкретной правовой поддержке государства может быть эффективным инструментом в совершенствовании института социального партнерства в Российской Федерации, ставшей по Конституции, на путь построения социального государства.

Список литературы:

1) Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015).
2) Кемхашвили Т.А., Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование, Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С. 192-196.
3) Ляндау Ю.В. Повышение эффективности деятельности предприятий и инструменты управления бизнес-процессами. Нормирование и оплата труда в промышленности №5, 2013г.
4) Ляндау Ю.В. Бизнес-архитектор: построение систем управления. М.: Изд-во: «Русайнс». 2016г. – 140с.
5) Мешков В.Р. Социальный аудит: российская практика/В.Р.Мешков//Общество и экономика.-2009.-№6.-с.106.
6) Концепция российской модели социального аудита. Академия труда и социальных отношений. Москва-2007.
7) Никулин Л.Ф., Ляндау Ю.В. Шестой технологический уклад: парадигмальное развитие менеджмента. Изд-во «Палеотип», 2014г. - 102с.

8) L’audit social. M. Combema,l Jaques Igalens. Depot légal-1er édition: 2005, novembre. Presses Universitaires de France. 2005 6, avenue Reille, 75014 Paris p. 9
9) Сорокина Л.А., Хачатурян М.В. Влияние глобализации на социально-экономические процессы в мировой экономике//Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 3. С. 52-55.
10) Хачатурян М.В. Антиглобализм - альтернативные модели глобализации//Международная экономика. 2011. № 5. С. 20-23.
11) Хачатурян М.В. Механизм развития промышленной системы в условиях глобализации и формирования постиндустриального общества//Образование. Наука. Научные кадры. 2012. № 6. С. 60-62.
12) Шумаев В.А., Манушина А.П., Владимиров А.П. Развитие Арктики, логистики, транспорта и инфраструктуры / В.А. Шумаев, А.П. Манушина, А.П. Владимиров // Экономика и предпринимательство. -2016. -№ 5. С. 966-969.

Оценка эффективности организационных структур управления

Янковская В.В.
к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация: *В статье рассматривается обоснование мероприятий, осуществляемых, с целью повышения мобильности и адаптивности к высокой динамике рынка, организационных структур управления.*

Ключевые слова: *Организационные структуры и системы управления, экономическая и социальная эффективность, процесс создания эффективности управления.*

Совершенствование организационной структуры управления требует экономического обоснования основных мероприятий, направленных на мобильность и адаптивность рынку, действующих организационных форм и организационных структур управления. Базой такого обоснования служит экономическая оценка ожидаемых результатов от реализации планируемых действий. В процессе расчета и выявления уровня эффективности от мероприятий по совершенствованию оргструктур определяют социально-экономический эффект. Экономический эффект имеет место быть, благодаря экономии затрат в управлении, либо от повышения улучшения результатов производственно-промышленной деятельности фирмы. Социальный эффект фирма получает от улучшения организационного и психологического климата в коллективе. Он может выражаться также в росте социально-общественной и производственной активности коллектива. Сущность и содержание социального эффекта, сегодня, находится в стадии исследования и окончательно не определено. Хотя об этом много говорят и пишут в последнее время. Существует точка зрения на социальный эффект также как на потребленный конечный результат.

Данная позиция предполагает выделение из потребленного конечного результата той его части, которая способствует развитию личности. Выделенная часть и принимается в качестве социального эффекта. Из-за отсутствия количественных измерителей социальная эффективность измеряется главным образом качественными показателями.

При определении и расчете социального эффекта от предложенных мероприятий по модификации оргструктур, на взгляд автора, необходимо учитывать:

- проявления в большей степени инициативы и творчества сотрудников фирмы на своем рабочем месте;
- степень вовлеченности в бизнес- процессы фирмы;
- мобильность коллектива и умение быстро адаптироваться к происходящим преобразованиям как в производстве, так и в управлении.[1]

В большей степени практики, сегодня, критерий экономической эффективности, позволяющий выявить количественную оценку эффективности труда высшего уровня управления (аппарат управления). Схематичное отображение процесса создания эффективности управления приведена на рис. 1.[2]

Экономический эффект пи рационализации структуры управления может быть рассчитан, посредством следующих переменных:

1. Экономия затрат за счет условного высвобождения сотрудников:

$$Э_R = \left[\left(\frac{ФР_1}{ФР_2} - 1\right) * R\right] * З_1$$

где $ФР_1$, $ФР_2$ - фонд рабочего времени в среднем на одного работающего до и после рационализации, час; R - численность работающих до рационализации, чел. ; $З_1$ - средняя годовая заработная плата одного работника.

2. Экономия от уменьшения уровня трудоемкости

$$ЭКi_{TP} = \sum_{i=1}^{m} (T_1 - T_2) * F$$

где T_1, T_2 - трудоемкость i-той управленческой деятельности до и после модификации труда, человеко-дни ; F- средняя годовая стоимость человеко-дня работника высшего управленческого состава; m- число процедур.

3. Экономическая эффективность работников высшего управленческого состава, определяемая по уровню роста прибыли

$$E_P = \frac{Э_P}{Зупр}$$

где $Э_P$ -годовая экономия за счет роста прибыли ; $З_{упр}$ - затраты на управление.

$$Э_P = \frac{(B_2 - B_1)}{A_1} * Пр_1 + \frac{(S_1 - S_2)}{100} * A_2$$

где B_1, B_2 - годовой объем реализуемой продукции собственно до и после модификации работ в управлении; S_1, S_2 - затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после модификации работ в управлении;

$Пр_1$- прибыль от реализуемой продукции до внедрения модификации работ в управлении.

Затраты на содержание сотрудников аппарата управления до и после выполненной модификации оргструктуры управления ($З_{ап.упр.}$) рассчитаем по формуле :

$$З_{ап.упр.} = \sum_{i=}^{n} З_{а.уп.i} * Ч_{а.уп.i}$$

где $З_{ап.упр.i}$ - среднегодовая заработная плата сотрудников i-й категории аппарата управления с учетом дополнительной заработной платы и отчислений на социальное страхование, i=1, 2,...,n,руб.; $Ч_{а.уп.\ i}$ - число сотрудников i-й категории, занятых в управлении, i= 1, 2,...,n ; n- число категорий.

4.Расчет экономии от снижения потерь рабочего времени

$$Э_{ВР} = (Bn * C * Фг) * P$$

где Вп - сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течении рабочего дня , час;

- количество сотрудников, снизивших потери и непроизводственные затраты, чел.; Фг- годовой фонд рабочего времени одного сотрудника управления, дни ; Р- средняя годовая стоимость одного человека-часа сотрудника управления.

Полный объём экономической эффективности $Э_{общ}$

$$Э_{общ} = Э_R + Э^i_{ТР} + Э_{вр}$$

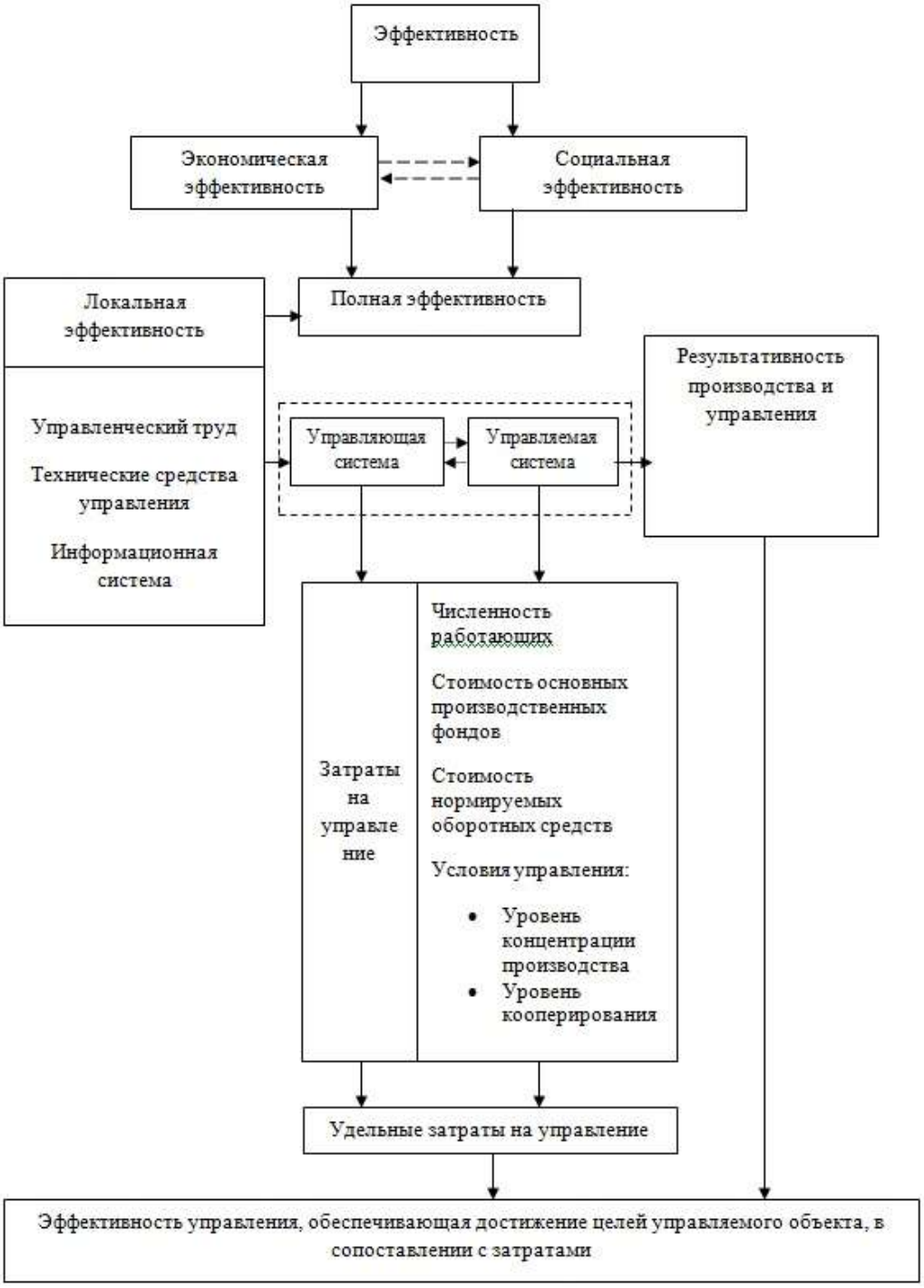

Рисунок 1.Процесс создания эффективности управления

Литература:

1. Кукушкина В.В. "Проблемы оценки результативности труда работников аппарата управления". Материалы 17-ой научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых специалистов, 12-22 апреля Дубна: Международный университет природы ,общества и человека,2011.-с.77-79

2. Янковская В.В. Учебник. Планирование на предприятии. Москва. ИНФРА-М, 2013г.424с.